

版权注意事项：

- 1、书籍版权归作者和出版社所有
- 2、本PDF仅限用于个人获取知识，进行私底下的知识交流
- 3、PDF获得者不得在互联网上以任何目的进行传播
- 4、如觉得书籍内容很赞，请购买正版实体书，支持作者
- 5、请于下载PDF后24小时内删除本PDF。

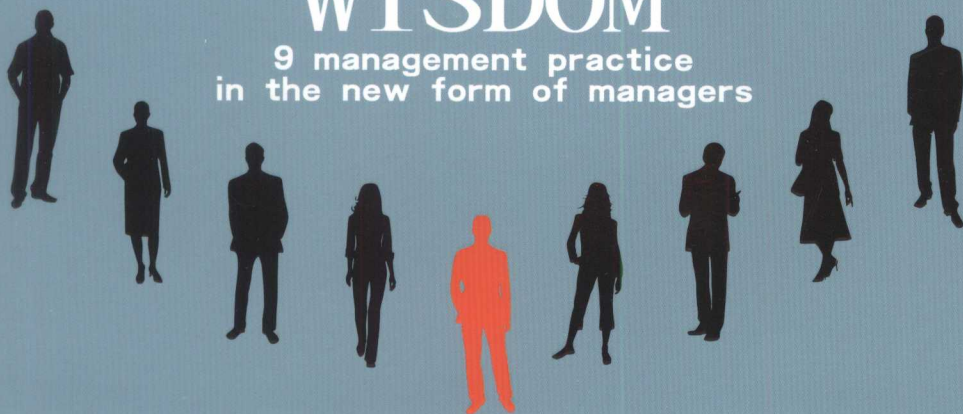
领导团队的智慧

中高层管理者的 9项管理实践

赵伟 著

LEADERSHIP WISDOM

9 management practice
in the new form of managers



近3年来市面上最畅销团队管理书作家赵伟

《给你一个团队,你能怎么管?》后
重磅打造最符合中国本土公司的管理方法!

提高效率、打造常胜团队、提升领导力已得到百万读者的推荐讨论!



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD

赵伟

新锐管理专家，籍贯闽北，长居北京，现为文化公司总裁。他从事管理工作多年，在管理过程中不断学习与研究现代企业的管理模式，对将欧美先进的管理模式落地中国有着丰富的实战经验与培训方法，曾为众多世界500强企业做过管理咨询。

著有《给你一个团队，你能怎么管》，成为2013年最受欢迎的团队管理畅销书。2014年出版的最新力作《不会带团队，只能干到死！》，上市以来稳居管理类图书开卷畅销书榜和机场书店第一位。

2015年重磅打造最符合中国本土管理方法的《领导团队的智慧》。

官方微博：@悦读纪



官方微信：yuedugirlbook



扫描关注悦读纪官方微博、微信，就有机会获得悦家最新畅销书。

领导团队的智慧

中高层管理者的 9项管理实践

赵伟 著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

图书在版编目(CIP)数据

领导团队的智慧/赵伟著. —南京: 江苏凤凰文艺出版社, 2015

ISBN 978-7-5399-7240-4

I. ①领… II. ①赵… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第086884号

书 名 领导团队的智慧
作 者 赵 伟
出版统筹 黄小初 侯 开
选题策划 韦 一 杨 琴
责任编辑 姚 丽
装帧设计 主语设计
责任监制 刘 巍 江伟明
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏凤凰文艺出版社
出版社地址 南京市中央路165号, 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.jswenyi.com>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷 三河市南阳印刷有限公司
开 本 700×980毫米 1/16
字 数 200千字
印 张 16.5
版 次 2015年6月第1版, 2015年6月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5399-7240-4
定 价 39.80元

影视版权抢订热线 13911704013

江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换

序言

榜样的目的

西方有一句谚语：“一头狮子率领的九十九只绵羊可以轻易打败一只绵羊率领的九十九头狮子。”这是对领导作用的最直观形象的论述。当有了出色的领导人物，一个团队会迅速变得团结、有序、高效，那些看似无法达到的目标，也能在领导人物的筹划、安排、坚持下，轻而易举地达到。

在中国有一句俗语：“千军易得，一将难求。”说的是优秀领导人物的稀有程度。没有领导，精英的组合也可能是一盘散沙，每一个团队都渴望强大的领导，但人们对领导的理解，对优秀领导的心理期望，以及在领导岗位的人对自我的要求，常常出现偏差，导致领导空有其位，却缺乏真正的领导力，不能有效地控制和指挥他负责的团队。

在中国，有关领导力的传统理解，导致人们对领导的力量期望过

高，也导致领导的自我意识过度膨胀。于是，家长式管理、一言堂式管理、凌驾式管理和主仆式管理成为管理的主流。在西方，早就有学者研究管理、研究领导的角色，他们推崇的领导是严格规范的现代企业制度和领导力的结合，这无疑更能保证团队的秩序和生命力。

管理大师柯林斯的“第五级领导人”理论，倡导领导者是仆人，他首先将领导者分为五个等级：能力强的个人，团体贡献者，优秀的经理人，有效力的领导者，而第五等级，则是“具有极端谦卑和强大决心的领导者”，这要求领导者必须有服务意识。但这毕竟是理论的想象，在现实管理中，领导始终是自上而下的，出于人性的弱点和组织的要求，极少有人能做到“极端谦卑”，相反，人们更多地看重他们的其他能力：决策、魄力、洞察力、眼界。

也许人们所期待的管理者是一位可以仰视的榜样。他并非唠唠叨叨的家长，把员工所有的事处理妥当，他只需要建立一种威严、一种原则，让员工们自动自觉向他看齐，并以此为荣；相反，倘若一位领导只让他的员工感受到剥削、压榨、弄权或者无能，他们会自发疏远、背离这位领导。众叛亲离的困境，足以说明一位领导在做人做事上的失败。

榜样的力量是无穷的，一位有领导力的领导能够建立有效沟通，能够保证团队成员各在其位，能够保证团队目标的实现。这就完成了人们的心理期望。此外，领导力还包括优秀的观察能力、高效的执行能力、出色的计划能力、强大的控制能力，这都需要在位的领导在实际工作中，不断总结经验，汲取来自各方面的智慧。毕竟，领导不是天生的，榜样更不是一朝一夕可以树立的。

本书的目的，是与领导们探讨领导力的成因，探讨建立领导力的规则。激发领导自身的潜力，靠的是不断的尝试和积累、外部的刺

激，以及智慧的补充。领导力的智慧来自何处？来自对社会各个方面的观察，领导的眼睛应该始终观察着时代，时代政治的风云变化，时代风貌的沿承变迁，时代技术的日新月异，时代潮流的潮起潮落，时代商机的萌生变换……在观察中思考，在思考中积淀，在积淀中寻找机遇、灵感。

除了平日的观察，还要明白管理学是一门综合科学，它可以从各个学科汲取智慧。

对人的管理离不开心理学，了解人才能领导人，也就是俗语说的“人情练达即文章”。

必要的数学知识也不能少，至今还有人认为管理是人的科学，只需要具备人文知识，却不知数学是经济学的基础，是组织学的重要依仗，何况，没有一点数学知识，如何面对当今的数据时代？

语言知识。管理在于沟通，沟通需要语言，掌握语言常识和修辞知识，可以正确地表达自己的思想，达到与他人交流的目的，一口漂亮的外语也能为领导增加魅力。

历史知识也很重要，古今中外大事小情，都有散落在历史长河中的智慧。中西方漫长的历史中，有不少可以吸取的领袖之道。这些智慧也许只是寓言故事中的只字片语，也许是历史掌故中的反思，也许是惨痛的教训，也许只是先贤圣哲们说的一句话、做的一件事。

就连那些看似与管理毫不相干的学科，也可以领悟出管理之道。组织理论家玛格丽特·魏特利是从物理学上的量子理论为切入点，向人们解释什么是领导。20世纪40年代，德国社会心理学家勒温提出的“团队动力”理论，同样是以物理学和力学为基础，延伸到心理学和社会学，强调团队中个体成员的相互作用，既可以是排斥力，也可以凝聚成向心力。

培养领导力，还需要不断认识自我。领导力是外向的，主要针对团队里的其他人，而领导力的修持是内向的，只有不断反观自身，反思自身行为的对错，才能提高自己，以踏实的作风、牢靠的人品、丰富的学识经验，真正成为组织的核心。

培养领导力，需要从日常实干、具体项目入手，在管理过程的每一个细节上，细致务实地贯彻目标，搞好团队关系，创造团队氛围，让团队成员真正投入到工作之中、目标之中。同时，也要及时、灵活地处理团队遇到的各种问题。

成为领导，是人生的选择，事业的进阶。不论领导的位置究竟来自于水到渠成，还是临危受命，在其位谋其政，认真做事，冷静决策，成为一个出类拔萃的人，再培养、领导一群出类拔萃的人，这就是领导的职责、榜样的目的。

目录

上篇

个人魅力决定领导力

第一章 领导者的气场

奠定你的领导力 / 004

做老大，就要做出老大型决定 / 008

过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通 / 011

把快乐融入工作，把刻苦写进准则 / 015

员工的错误，究竟是谁的错误？ / 017

决策必须准确，不能含糊不清 / 020

是领导，也是伯乐 / 024

老板的毛病：给不称职的老板把把脉 / 027

什么时候该有架子，什么时候要给面子 / 032

第二章 如何做个项目管理高手

做个点金圣手，把员工的思路理清楚 / 037

大数据时代：以数有据才能服人 / 040

抓进度就靠时间表，扼住项目的咽喉 / 041

描述实际问题，而不是描述愿望式前景 / 044

授权和干预，做个会放风筝的领导 / 047

选合适的人，授权合适的事 / 050

培养副手，给项目上个保险 / 054

绩效才是一切，一切为了绩效 / 056

信息，项目的生命线 / 058

快，不能躁进；慢，不能停滞 / 061

第三章 用营销理念经营个人品牌

- 别低调，会办事也要会赚吆喝 / 066
- 和员工一起扛，责任感成就个人威望 / 069
- 坚持才是口碑，不做昙花一现的英雄 / 072
- 形象：最直观的领导力 / 076
- 说与练，算算你的讲话时间 / 079
- 员工培训，风险最小的企业投资 / 082
- 德才兼备，做个偶像式的管理者 / 086
- 员工想要的，并不只是工资 / 088
- 付出最少回报最多，漫谈感情投资 / 091

中篇

建立规则让团队飞奔

第四章 打造让员工“有面子”的团队

- 外企为什么吸引人？ / 098
- 特殊福利：有面子，员工才不想走 / 101
- 团队成绩，不妨小题大做 / 103
- 高级打工者和小股东 / 105
- 强将手下无弱兵：淘汰不合格者 / 108
- 看得到前途，员工才愿意苦干 / 111
- 福利思考法则：一要幸福，二要充实 / 113

第五章 反思维：不一样的竞争力

- 反木桶定律：先抓长板，让团队出挑 / 118
- 反二八法则：八分稳定才有二分精英 / 121
- 反阿伦森效应：责任永远比奖惩重要 / 123

反超限效应：耐心与成就成正比 / 126

反墨菲定律：所有事都应在把握之中 / 128

反彼得原理：尺长寸短各归其位 / 131

反横山法则：绝不依赖员工自动自发 / 133

反峰谷理论：士气随时要高昂 / 136

第六章 立规矩就要直面人性的弱点

完善制度，才能领导态度 / 140

不看功劳也不看苦劳，看苦功劳 / 143

三人行原则：一边是竞争一边是监督 / 145

野心决定成败，鼓励士兵当将军 / 148

员工纠纷，考验领导的情商 / 152

破坏规矩的，全都是坏事 / 156

任何规矩，都不能碰触人性的底线 / 159

管理有方，先要驭人有道 / 162

以身作则，榜样是看得见的哲理 / 166

第七章 参与感就是创造力

自主的快感：越参与，越有动力 / 171

分槽养马的管理艺术：互补产生火花 / 174

别给员工讲道理，给员工试错的机会 / 176

和员工谈谈现状，帮员工找对感觉 / 182

倡导团队精神：一个都不能少 / 185

自由度，别让员工被规矩绑死 / 189

大胆起用新人，让工作气氛活起来 / 192

头脑风暴，人人都有good ideas! / 195

赫洛克的启示：表扬、批评、旁观与无视 / 197

忙起来，管理人坐下员工就会躺下 / 200

下篇

有原则才能反转逆境

第八章 学会在逆境中展现风度

- 危机在眉，决意在睫 / 206
- 警惕，乱局中的多米诺 / 209
- 危机处理，目的是及时止损 / 211
- 坚定的大目标，是团队最后的气势 / 214
- 四种心理误区，阻碍创新精神 / 217
- 绝不在下属面前说竞争对手的坏话 / 220
- 外部资源不是捷径，只能救急 / 222
- 前景描述，望梅止渴也是一门学问 / 225
- 调新离旧，转向要快准稳 / 227

第九章 静心观察，而后出手

- 听懂下属抱怨，解决团队情绪问题 / 232
- 透析大势，寻找乱局中的机遇 / 235
- 败仗之后，首先稳定团队气势 / 238
- 宁做坏人，不做老好人 / 240
- 透明度，无距离监督的应用 / 243
- 没有反对意见，不做任何决策 / 246
- 有些奖励，无需兴师动众 / 248
- 大难临头，“就来不及了” / 250

上篇

个人魅力决定领导力

通用电气公司的首席教育官鲍勃·科卡伦说：“我们很少招募只有专业知识而没有领导力的人。”领导力已经成为新世纪人才的一大标志。

领导应该充满领袖魅力，他们言行积极，恪守信念和纪律，有远大的目标和强大的行动力，尊重爱护他的部下。只有这样的人，才能担负起一个伟大的信念，一个优秀的团队，一个艰难的目标，一个众人之上的职位。

第一章

领导者的气场

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

领导的气场是什么？独当一面，不怒自威，指挥若定，一言九鼎，这都是人们对领导的赞美，这些赞美所包含的能力、声望、智慧、信用，又是来自哪里？

领导力并非天生，而是来自实干，实干将梦想变为现实，将努力变为成绩，将目标变为行动。做领导，先让众人看到不懈的行动。

奠定你的领导力

领导力究竟是天生，还是后天培养的？这是个值得探讨的问题。

首先让我们把眼光投向幼儿园里的孩子们，或者还没有接受教育，在小区公园里聚起来玩耍的只有四五岁的小孩子。根据我们的经验，这些孩子中一定有一个领头人物，也就是“孩子王”。

这个小孩决定其他孩子该玩什么游戏；

他能决定孩子团体对某些事应该持什么看法；

孩子团体里有了矛盾，他会“判决”、协调；

有些孩子王控制欲强，不喜欢被其他孩子顶撞，有些却能照顾其他孩子的需要，使团体内有一种和谐的秩序；

孩子王甚至能对其他孩子形成一种约束力，规定什么事可以做、什么事不能做。

再看看其他孩子的反应，这些孩子心智不一，有些孩子以靠近孩子王，得到孩子王的信任为荣；有些会拿出自己的零食、玩具讨好孩子王；有些害怕孩子王，但因为其他人的压力，不敢不听从孩子王的决定，因为“反抗”意味着他将被孩子团体排斥。

这一切多么熟悉，不仅仅是因为我们小时候都经历过这样的事，而是它揭示的关系，太像人们每天都要面对的公司、领导和同事之间那明确又微妙的关系。而且，这种普遍存在的事实也说明：在不懂事的孩子身上，也有领导力的存在。这也是为什么，有些学者坚信领导力是天生的，这种力量和一个人的相貌、个性、气质、地位都有关系。

但这是一种站不住脚的理论，因为孩子王长大后未必当领导，而有些曾经跟在后面的、唯唯诺诺的小孩经过不断的学习、努力，却可

能成为优秀的领导者。领袖气质确实存在，但只是人群中的极少数，多数领导具备的能力来自后天的塑造：出色的技能，卓越的思辨能力，高尚的道德形成的威信，临危不惧的品格，这些起主导作用的因素并不是天赋。

领导力决定了领导人的角色。不论在哪一种团体中，不论领导的位置是自发决定，还是授权决定，甚至抽签随机决定，领导都必须为团队解决这样一些问题，就算是一起做游戏的孩子，也要面对这样的问题：

“我们要去做什么？”

“我们为什么要这么做？”

“我们具体要如何做？”

此外，还要考虑“遇到困难怎么办”“达不到预期效果怎么办”“有人阻碍怎么办”等等问题。尽管团体成员七嘴八舌议论得热闹，但真正要做的时候，多数人都畏首畏尾，不敢迈出第一步，因为起了头，就意味着要负起一整个团体的责任。这时候，第一个站起来，指挥所有人做同一件事，又让所有人愿意跟着他一起做的人，就是领导。而领导力，就是指领导者为实现自己和团队的共同目标，通过说服、激励、控制对团队发生作用，保证团队有效运作的能力。

领导都是实干家。他们对实干的渴望高于对失败的担忧；他们敢想敢做，让无所适从的人想要跟上他们的步伐；他们愿意担负风险，并把风险视为挑战；他们有强烈的责任感，一旦成为团队的核心，就把团队、团队的每一个成员视为自己的责任；他们是最有想法的一群人，知道做什么，为什么做，如何做，让团队的行动变得有目的、有条理、有步骤。

对于一个有志成为领导，即将成为领导，或者正在做领导的人来

说，领导力缺失是最大的缺陷，这会导致团队不听号令，成员各自为政，计划难以执行，目标无法达成。建立强大的领导力，是领导人物中之重。而领导力的奠定，靠的是稳扎稳打的实干，以及团队成员能够感受到的实干精神。

实干，需要每一位领导具有以下五种能力：

洞察。

在一个团队中，领导应该是那个比每个人多想一步、多考虑一层的人，他们的眼光比任何人都要长远，他们有目的和计划，不会凭空乱想。洞察力产生于不间断的学习、观察和比较，领导必须在国际风云、人生百态、科技信息、潮流风尚中不断观察，他们接触的知识越多，想法自然就多，不知不觉间就有了深入的洞察能力。

洞察是观察的深入，观察在表，洞察在里；观察产生记录，洞察产生推理；观察是陈列，洞察是归纳；观察是头脑和眼睛的结合，洞察是头脑、眼睛和经验的结合；观察为了了解，洞察为了预测。在观察的基础上洞察，是领导必不可缺的能力，否则，他们就会被蒙蔽、被蛊惑，处于思考、行动的被动地位，既不能领，也不能导。

思考。

思考是行动的基础，古人云：三思而后行。在表面上，领导是那个带着大家一起行动的人，似乎行动才是实干。事实上，没有思考的行动只是蛮干，真正的领导行为必然有深入的分析思考，周密调查，科学部署，才能保证计划的成功，行动的可持续。

包含着思考的行动，常常蕴含着员工们不能理解的深意，这也是领导力的来源之一。会思考的领导只当领头羊，不当事后诸葛，员工将他的命令当作锦囊妙计来执行。一切行动包含在锦囊之中，而锦囊是洞悉局势后的思考结果。

决策。

条条大路通罗马，想要到达一个目的地，不止一条道路。每个人都会面对多种多样的选择，领导需要做的是选择最近、最有利或者最有效率的那条道路，而不是盲目地随便走上一条赌运气，这种选择能力就是决策。

领导以决策为团队选择未来的方向，服从是团队成员的义务，这也意味着领导必须对这种选择负责，尽一切力量保证这条道路的顺畅，保证团队能够协同合作，日夜兼程，实现既定的目标。

组织。

团队、部门、企业都是人的集合体，人多的地方纠纷就多，团队内部成员少不了利益冲突，摩擦就显得更为尖锐。领导的任务之一就是协调这些利益，这些人，让他们能够合作，为共同的目的努力。整齐划一的动作，顺畅自如的流程，亲密无间的协作，都需要有人来指挥、来组织，把不同要素按照某种序列摆放，使它们各自发挥重要作用。

组织能力来自实践而非理论或空想。领导必须根据实际情况确定组织形式，而非照搬某些大公司、管理名人的成功经验。切合实际又能提高效率的组织形式才是最好的。

执行。

所有天才的想法、创新的举措、未来的大计，最后都要落实到每一天的日常工作，每个人的行为上。领导要有出色的执行能力，保证目标能够按照计划完成。

计划与执行之间、空想与实际之间有巨大的空白需要填补，这中间有诸多困难需要克服，单单是计划与现实情况的出入，就需要领导集中精力排查漏洞，弥补缺失，所以，执行力又可以看作排除万难的

能力。达成目标需要的不只是周密的计划，还有勇气、魄力、毅力、控制力。没有对目标的执着，领导就与普通员工没有任何区别。

对于领导人来说，实干不是为了管理他人、指挥他人，它的本质目的是自我满足。为了达到个人的目标而率领团队，运用智慧组织人力物力，用可利用的所有资源完成计划，这是领导人必须具备的野心、魄力和自信。总之，想当一位出色的领导，最重要的就是要拥有实现目的的勇气和行动，永远走在他人前面，而不是跟随、听信、只承担最小的责任。

做老大，就要做出老大型决定

在会议室里，你能一眼看出哪些人是领导，哪些人只是普通员工吗？排除掉座次的因素，如果公司所有成员打乱座次坐在一起，自由发言，你能从发言中辨别每个人的身份吗？这显然有很大的难度。领导并非长相特异，领导的发言未必是最高超的，领导未必站起来就有一呼百应的气场，我们无法从一个人的外在表现上判断他是不是领导。

不过，想要确定谁是大领导，有一个最简单的方法，只需要耐心等待到会议结束，最后发言、拍板定案的人，肯定就是团队的核心。领导，就是做最后决定的人。

那么，在众多的领导中，如何判断哪些人适合当领导，哪些人根本没有领导的素质？这又是一个难题。有些领导不怒而威，看着就有领导的气场；有些领导和蔼可亲，对员工好得没话说；有些领导说起话头头是道，听到的人不住点头；有些领导指挥若定，遇到大事从不惊慌……这些，似乎都是领导者应有的表现，但你能一口咬定他们就

是好领导吗？其实，想要确定一个领导是否称职，不必看一切外在表现，只需要耐心回忆他曾经做出过的重大决定，能做出英明、果断、有利于企业发展的决定的人，就是优秀领导。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙曾说：“管理就是决策。”管理者必须解决团队“做什么”“如何做”的根本问题，这些决定代表了团队的方向，也从一定程度决定了团队的未来。决策的正确会换来光明的前景，决策的偏颇有可能让一个有希望的团队毁于一旦。此外，领导人不能一天到晚做各种决策，他需要把目光放在最重要的地方。

让我们看看美国钢铁大王卡内基做过的决定：

1865年，美国发生了不少大事：南北战争结束，奴隶制废除，深受爱戴的林肯总统遇刺身亡，以及，一个叫卡内基的人辞掉了铁路部的工作，创立了联合制铁公司。

从一片荒芜中预见未来的商机，是天才商人特有的才能。卡内基认为战争结束，经济必然复苏，全国对钢铁的需要会与日俱增，而运输货物的铁路也会成为国内运输主流。而铁路的建设又需要大量钢铁。投资钢铁，是一本万利的事。

卡内基想得没错。内战后的美国国力大幅度提高，规划了横贯北美大陆的三条铁路线：第一条是经过苏必利尔湖、明尼苏达，横跨洛基山脉的北太平洋铁路；第二条是以密西西比河为起点，越过得克萨斯州到达洛杉矶，再进入旧金山的南太平洋铁路；第三条是由堪萨斯州越过科罗拉多河，到达圣地亚哥的铁路线。这三条线路纵横交错，需要大量钢轨，卡内基抓住了这个绝好的机会。

卡内基的决定不止一个。

他亲自决定了工厂的质量模式。当时，钢铁技术并不成熟，即使先进的炼钢炉被建立，投资者们仍旧担心血本无归。为此，卡内基高薪聘用了有名的化学家，还在原料检验这个环节投入了大量心力，从铁矿、焦炭的购入到炼钢需要的零件，他安排了一整套测验系统。

他亲自决定了公司的管理模式。处于工业化初期的美国，还没有完整的管理概念，公司内部人员权责不明，就连记账都没有特定的人员，原料购进、产品卖出都没有专人负责，往往要到结账的时候才知道公司的盈亏情况。卡内基大力整顿公司人员，确定了每个人的职责，使公司结构变得分明，效率大幅度提高。

此外，他还决定了公司的经营方式，并且很有先见之明地买下了“焦炭洗涤还原法”的专利。即使1873年发生的经济危机，也没能挫败卡内基的钢铁公司的发展势头，卡内基趁着其他钢铁公司倒闭，以便宜的价格买到其他钢厂的建材，并用低廉的薪水雇佣工人。他还找大银行家摩根合作，投资了新设备，提高工厂的生产水平。从1875年开始，卡内基接到大批量的订单，并一再合并同类公司，他的钢铁公司的产量跃居全美的七分之一，并势不可当地占据着美国市场。

这一切，都来自卡内基卓越的决策力。

那些整天都在忙忙碌碌，大事小情一把抓的领导，未必是优秀的领导。也可以说，人的精力有限，过分关注枝节的人，必然会占用思考大事的精力，他的思考能力和眼光就会大大打一个折扣。所有领导都要有明确的认识：领导是决定大事的人，至于小事，交给中层领导、下层领导、员工们去打理，领导最重要的工作是决定团队的方向。

既然做了团队的老大，就要像卡内基一样目光长远，有具体计

划，并有详细的人员安排。不谋万世者不足以谋一时，目光有多远不代表团队走多远，目光短浅的领导，他的团队的寿命会比目光更短。仅仅交代一个目标也是不够的，谁都会说一句听上去有道理的大话，必须配合实际的计划和周详的安排，才能显示出领导者能力。

此外，老大型决定不涉及细节。老板的决定是宏观的，微观部分由下属们自行安排，这既能为全盘的计划做有益的补充，又充分调动了下属们的积极性，放开了他们的手脚。换言之，做老大需要决策，不是决定今天中午吃什么，也不是决定办公室要换什么颜色的窗帘，他只需要决定公司要不要盖餐厅，办公室的负责人够不够格，今年年末给员工多少奖金，下一年业绩要增长多少。每一个合格的领导人对自己应该做什么或有疑问，但对自己不应该做什么，却应该一清二楚。

过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通

日本松下电器公司创始人松下幸之助认为：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”上下级缺少沟通会造成领导的决策不能得到妥善的落实；部门间缺乏沟通会造成计划的各个环节出问题，资源的闲置和浪费；员工间缺少沟通会造成不必要的矛盾和合作中的差错……沟通就像企业的血管，贯穿了企业运作的每一个环节，一个支流的长时期堵塞，都可能引起整体瘫痪。企业效率低下，常常不是决策问题、执行问题，而是沟通问题。

沟通，是管理者的最基本能力。无法想象一个缺乏沟通能力的人能够坐在领导的位置上，他会如何让下属理解他的意思？

如果他缺乏必要的语言表达能力，说起话来词不达意，下属们只

能半猜半蒙，既造成时间上的浪费，还可能造成下属理解偏差，计划与执行南辕北辙；

如果他没有基本的演讲能力，在开会的时候只是沉闷地读着发言稿，让下属们昏昏欲睡，这样的领导显然缺乏激情，也调动不起其他人的激情；

如果他缺少耐心和理解能力，不愿意或听不懂下属们的汇报、意见和计划，那么他就会独断独行，脱离群众，还可能因为固执己见做出错误决策；

如果他从不和下属谈论工作之外的事，对下属的一切不闻不问，他甚至不清楚下属的个性爱好，大概生活情况，那么他就没办法更深入地了解下属的心理，上下级之间唯一的联系，只有汇报和指示，这样的关系让下属觉得冰冷、僵硬，越来越难以忍受……

还有些领导意识到了沟通的重要性，但他们毫无沟通技巧，只知道强制性沟通。他们要求下属汇报工作，汇报生活，汇报建议，汇报不满，当下属的一切情绪都必须以汇报的形式上交，他们自然只会把这种形式当作形式，甚至认为领导多事，毫无诚意。

关于沟通，有这么一个精练的小故事：

北风和南风打赌，看谁能把行人的大衣脱掉。

北风朝着行人一个劲猛吹，行人一面打哆嗦，一面竖起衣领，裹紧大衣；

南风却只是徐徐吹送，在舒缓的和风中，行人渐渐地都脱掉了大衣。

可见，强制性沟通，只会让人觉得被强迫，是一种不舒服的体验；春风化雨般的沟通，才能让人感觉到关爱与尊重。

还有一些领导希望沟通，但不知如何与下属沟通，他们总是希望下属能主动来找自己，这是一种被动性沟通。除了工作，下属不太可能找老板诉说烦恼和心事，那像是在浪费老板的时间；多数下属也不会去对上级说工作间里的人事纠纷，那像是在打小报告；即使诉说不满，也是有选择性、仔细地斟酌用词，以免被上级认为太不安分、不知足。被动性沟通还有一个坏处，就是那些惯于讨好领导的员工，会时刻围绕在领导周围，按照他们的利益、喜好汇报工作场合的一切，领导倘若耳根子软一些，就很容易被他们误导。

积极性沟通才是领导的必备技能。领导应该放下在办公室里等汇报的传统习惯，主动了解情况，有的时候，领导问一句话，就是一个有效的沟通信号，可以得到更多员工的反馈。相反，如果领导从不主动询问，员工也不会想要主动，他们甚至认为领导只关心结果，对其他事漠不关心，显然，这可不是一个正面评价。

丹尼·F·唐纳利先生并没有特别高干的技术能力，但他依然以高薪被某家公司聘为经理。这家公司的老板曾和唐纳利先生共事过，他对唐纳利的沟通能力有深刻的印象，他希望唐纳利先生能够改变自己公司沉闷的气氛，让员工们更开心，也让办事效率上一个台阶。

唐纳利先生没有辜负老板的期待，他上任一个月，公司氛围焕然一新，每天都板着脸的技术员们也开始轻松愉快地聊天。唐纳利先生有时会召开集体会议，让员工对新产品畅所欲言，他会仔细记录每位员工的发言，并频频点头；他要求部门领导们经常写书面报告，总结工作的要点和难点；他会亲自和有困难的员工聊天，了解他们的生活也了解他们的工作；他带着员工去湖滨钓鱼，然后开烤鱼大会；他的

邮箱随时欢迎任何一位员工的邮件，不论多忙，都会认真回复……事实上，唐纳利先生对技术问题毫无了解，但他已经成了老板最倚重的员工之一，他就像整个公司的润滑剂，让所有部分都朝气蓬勃地运转起来。

对沟通高手来说，沟通不拘形式。正式的会议、讨论、书面报告是沟通；口头的汇报、闲聊、议论是沟通；表情、动作、眼神是沟通；聚餐、游玩、休闲是沟通。沟通无处不在，任何与员工的接触都是沟通。在这个过程中观察员工们的思想、品格、个性、爱好、倾向、习惯，通过交谈来深入理解员工的理想和烦恼，一句话，像关心朋友那样关心员工，与他们自然地相处，沟通就不再是难题。

还有一种沟通，上级说得含蓄，下级需要听懂弦外之音，这种暗示性沟通适合出现在不便交流的场合，或者解决不便说出的问题。这需要上下级之间有相当高的默契。在没有培养出这种默契之前，上级不应该选择这种方式。否则，上级会嫌弃下级不懂看眼色，领悟能力太差；下级会认为上级有话不直说，故弄玄虚。

有亲和力的领导无疑更能让员工放下心里的芥蒂，坦率地说出心里话。但这并不代表所有领导都要修炼亲和力，领导应该按照自己的个性确定风格，不需要过分迎合员工的需要。领导只要将自己愿意聆听、渴望沟通的愿望明确地表现出来。在实际管理过程中，经常与下属交流，经常询问下属们遇到的问题，向他们征集意见，不管他是严肃、古板、风趣、热情或者孤僻、神经质，一样可以成为一位沟通型领导。

把快乐融入工作，把刻苦写进准则

领导者是一个复杂的角色，他首先是团队的组织者，又是团队的管理者，还是团队的形象代言人。在最基本的三要素基础上，他还是团队的协调者、技术顾问、参与者、策划人、谈判人、规则制定者……领导的职务五花八门，只要和团队的前途有关的事务，都需要领导的思考、判断和参与。把握领导角色，难度系数不低。

能够成为领导的，大多是在某一方面有突出才华，或者在管理上有丰富经验，或者在事业上有敏锐眼光的人，能否将自身的实力合理运用到领导职能中，真正发挥特长，需要领导对自己的角色有充分的认识。领导固然需要做多方面的工作，但也要知道在大多数时候，自己是助攻手，是指挥者，而不是工人、秘书、推销员、设计师……领导的直接责任不是一项具体的工作，而是组织，以及组织内的每一个成员。

团队不只有一种，管理方法也多种多样，每一个领导者都可以、也应该用各自的方法，带领他的团队创造辉煌。管理方法虽多，但也有一些基本点：团队需要优秀的人才，领导人需要尊重人才，领导人的组织方法要简明扼要，以及，领导人值得成员尊敬。每一位领导都要有反思意识，常常想想自己是不是一个合格的领导，是否对团队有正面意义的影响，不必妄自菲薄，也不能自我感觉过于良好，谦虚的心态，才能让自我更充实。

每个企业都有不同的风气，风气的肇始人就是领导。上行下效，想要改变低效、无序的状况，就要首先营造高效、有序的氛围。想让员工工什么样，就先把自己塑造成那个理想的形象。而对于一个团队来说，清新健康的风气、兢兢业业的工作态度，可以让人保持精神舒

畅、行动高效，这是每个领导所乐见的。

那么，什么是理想的领导者的形象？员工们的愿望其实大同小异，领导，最好能够保障他们的权益，满足他们对事业和生活的需要。他应该是一位稳重的人。他可能非常严肃，不随心所欲地表达自己，不随意暴露内心的喜怒哀乐，甚至让人觉得高深莫测，但他们只是把缄默当成一种可贵的品德，而并非故弄玄虚。换言之，他有实力，让人觉得可靠。

领导者应该是一位诚实的人。他有“言必信，行必果”的君子之风，信任是领导力的心理基础。部下对领导者的信任并非来自领导职位所代表的权力，而是对领导个人品德、信用的判断，这种判断的依据，来自领导者平日的为人处世。品性可靠的领导，人们才能相信他对未来、对升迁、对员工生活的各种许诺。

领导者应该有令人信服的本领和务实的工作态度。他是好学的，也是勤勉的，在各方面足以做员工的楷模，让员工看到自己的目标，愿意以他为参照，不懈努力提高自己。领导人的刻苦必然带动团队的奋进，也让每个人警惕自身的懈怠。

领导者如果具备乐观精神，团队风气必然是积极向上的。乐观的人未必每一天笑脸迎人，不断对员工说出鼓励性的话语。乐观，体现在领导的每一个决策、每一次计划上，这些决策不是保守的、迂腐的、举步维艰的，而是跃进的、昂扬的、带点风险的，让员工看到的是强烈的进取意识，这种举动本身就有激励人心的力量，信任、信心、信念，尽在其中。

积极的领导把沉闷的工作变为快乐的体验，感受到挑战自我的乐趣，改善、改变现有生活的可能，让员工更愿意全心投入，把工作当作一种享受。领导充满干劲、视挑战为乐趣，可以极大地改变员工的

精神状态，让他们跃跃欲试。这个时候，风险、困难、迂回的进程，不再是让人恼怒的绊脚石，而是可以逾越的关卡，是必须扫除的障碍。精神力量能够改变人们的视角，视角不同，困难也笼罩着机遇女神的光芒。

关注员工的行为，更要关注员工的精神。领导和员工的关系不应该是“物化”的，领导把员工当成人力资源，员工把领导当作有偿提款机，这是最糟糕的一种关系。领导做事的时候，要考虑员工的感受，要求自己做员工的榜样，而不是监工，这才是正确的思路。把快乐融入工作，把刻苦当作准则，这样的人，就是员工心目中最理想的领导。

员工的错误，究竟是谁的错误？

错误，任何人都无法回避的问题。从心理学角度来讲，人们害怕错误，不是害怕错误本身，而是害怕错误带来的后果，特别是自己必须承担的后果。想要避免错误是一种普遍心理，于是，有些人在做事的时候如履薄冰，走一步看十步，选择最安全的方法；有些人在出错的时候想尽办法推卸责任，避免承担后果；有些人则信奉“多做多错，少做少错”。

显然，这些人绝对不是领导者想要看到的员工类型。过分小心的员工只知循规蹈矩，下意识回避风险和创新；只知推脱的人无法承担责任；逃避做事的人错得少，做得也不多，凡事事不关己高高挂起。一个企业被这样的员工充斥，它的未来可想而知。

员工免不了要犯错，对此，领导者应该有正确的认识，他们不但要在工作中小心谨慎，避免出现错误；也要引导员工认识错误、改正

错误、避免再犯错误。而且，领导必须进一步认识到：员工的错误，究竟是谁的错误。

不可否认，作为错误的主体，员工在判断上、做法上、努力程度上肯定有过失，但却也不可忽视，他们的计划、技能、做事方法、思考方式，很多都来自领导的授意、教导、耳提面命，所以，员工犯错，领导的责任不可推卸。

汉明帝时，有个叫钟离意的官员，位居尚书仆射，很得汉明帝赏识。

某一年，一个匈奴部落投降汉朝，按照规定，归降的部落可以得到汉朝的赏赐，钟离意按照成例，准备赏赐一定数量的绢帛，以加强双方的友好关系。那时候绢帛是常用的货币等价物，匈奴人也最愿意得到汉朝精美的布制品，钟离意命手下一个郎官去办这件事。

看到匈奴人毕恭毕敬的样子，郎官不由动了心思，他想倘若多赏一些布匹，既能体现大汉国力、天子天威，又能让匈奴人感恩戴德，甚至让更多匈奴人来归顺，这岂不是十全十美？于是他自作主张，多赏了匈奴人许多绢丝绸缎。

但是，汉朝赏赐归附部落一向有定例，否则就会造成其他少数民族不服，要求索要更多赏赐，给朝廷带来麻烦。郎官一时“好心”，却没想到此等后续问题。汉明帝知道这件事后大怒不止，立刻命人将郎官关了起来，准备判以重罪。

钟离意连忙入宫面见皇上，亲自向汉明帝请罪，他行过大礼，长跪不起，对汉明帝说：“微臣将这个任务交给郎官，事情出了纰漏，应该由微臣受罚。这个郎官平日尽心尽力，这次犯错，也是希望向番邦展现天子的仁爱，希望陛下念在他一片好心，从轻发落。”说着脱

去官服，准备受罚。

汉明帝见钟离意对手下人如此爱护，而且大事当前，不推卸责任，反而要代替手下受罚，不由感动，就免去了对郎官的刑罚。至此，汉明帝得到了宽仁的名声，钟离意也因重视责任而声名远播，那位死里逃生的郎官，从此对工作更加尽职尽责。

员工的错误就是领导的错误。领导为员工的错误买单，不是为了教导员工推卸责任，恰恰相反，是为了教导员工什么叫责任感。权力是自上而下下达的，下属之所以有负责某件事务的权力，来自上级的授权，这就表明上级在任何时候都不能置身事外。下属人品不佳、行为不当，是上级失察；下属无视成例，独断独行，是上级缺乏约束力；下属没能完成既定任务，是上级用人不利、监督不当。想要当领导，就有承担一切的义务，否则，人们为什么要听从他的命令、响应他的号召？

敢于为员工承担责任，才是真的“头儿”。员工的信任、依赖与服从，来自领导的态度，倘若领导不能做责任的表率，员工也不会担负自己的责任。当每一层权力执行者都把责任推到自己的下一层，到了最后，一个重大的责任的负责人，可能是一个最起眼、毫无作为的平庸者，他的无能、误判造成了整个计划的失败，但是，一场战争的失败能够归咎于一个瘸腿的小兵吗？这简直是笑话一样的想法。所以，想要团队整体具备责任感，领导必须首先撑起局面。有这种觉悟的领导，在工作中会更认真细致，这也减少了失误的出现。

最后，领导为员工承担错误，不代表员工可以不负责任，把所有错误推到领导头上。当一位领导已经尽到了教育、指导、协助的责任，员工却依然浑浑噩噩，漏洞百出，这时候领导必须拿出威严，在

下属不愿意认错时，绝不含糊，挫他们的傲气，逼迫他们承认错误，保证下不再犯，必要的时候，可以让他们在公众场合接受批评，否则，他们永远不会认识到错误，永远不会想到悔改补救，这不但害了他们，还会危害大局。

决策必须准确，不能含糊不清

管理学上有这样一句名言：“一百个行动也无法挽救一个错误的决策。”

团队需要领导，因为领导决定了团队未来的方向；员工需要领导，因为领导能够做出相对正确的决策；在某些时刻，领导力=决策力。很多看似有领导架子的人无法成为领导，原因就是面对具体事务难以决策；很多坐上领导位置的人难以服众，原因同样是决策能力太差。让我们一同来看看缺乏决策力的领导的肖像：

场景一：

年终大会后的聚餐，员工们围坐在领导周围，聆听领导的谈话，领导喝着二锅头，不断夸奖员工们一年来的进步，说A非常好，说B有前途，说C办事牢靠……所有员工都面露得色，认为自己前途无量。上下级和乐融融。

场景二：

办公室开会探讨新项目，领导喝着碧螺春，听着员工们慷慨陈词，觉得A的创意不错、B的计划很好、C的提议很有竞争力……员工们耐心等待领导选定一个方案，领导面露难色，宣布散会。想了好几天才胡乱选择了一个方案，员工们忧心忡忡。

场景三：

全员大会。公司经营出现困境，对手公司趁机提出并购，领导干巴巴地握着演讲稿，想要鼓励员工的士气。有员工问今后的计划，也有员工提出自己在融资方面的想法，领导频频点头。员工们相顾无言，回头开始打辞职报告，寻找下一份工作……

决策力差的领导普遍存在，毕竟，在安稳的环境中没有那么多千钧一发的灾难，让决策力出众的人脱颖而出；在日常工作中，领导只需遵循一套按部就班的准则，同样能做出成绩。但是，模棱两可的决策力，是团队的灾难。如果一个领导整天觉得“这样做很好，那样做也不错”，就会造成员工们的无所适从。依赖性强的员工会不知道到底该执行哪个决策，独立性强的员工直接一意孤行。

团队越小、越普通，领导的决策力越容易被忽略，随着团队的成长，人们会越来越要求领导具备出色的决策力，一个领导，不能让整个团队陪着他优柔寡断、拖拖拉拉。否则，他不但耽误员工的时间，拖延工作的进度，也在摧毁整个团队的未来。倘若领导做出错误的决策，则会给团队带来无法估量的损失。

那么，如何做出正确决策？

加拿大管理学家亨利·明茨伯格曾对五位CEO做过跟踪调查，发现他们很少有时间去想企业的长远未来，他们总会被工作中的一些琐事牵制精力。明茨伯格的调查方式很有趣，他用秒表记录CEO们的决策时间，结果发现，他们思考一个问题、下一个决定所用的时间，平均只有9分钟。对一个重要决策来说，9分钟，显然是一个毫无说服力的数字。

很多领导对决策有一种错误的认识，认为决策就是拿个主意，他

们把决策放在和其他事务同等地位，试图用最短的时间解决问题。事实上，决策的确是在解决问题，但不能仅仅解决眼前的问题，还要了解问题的根源，了解团队整体的情况，多方面思考解决问题的方法再选择最好的那一个，这才是成功的决策，显然，人脑不是电脑，9分钟考虑不了那么全面。

一般来说，决策应该有三个步骤：

决策前，周密调查，统筹全局。

决策针对某个目的、某个项目、某个局面，与这个目的相关的一切人和物，都是决策者必须考虑的因素。决策倘若不能着眼全局，就是拆了东墙补西墙，解决了一个问题，却引起了其他问题。要把整体利益当作第一要素来衡量，才不会按下葫芦浮起瓢。

调查得到的信息越全面，决策的含金量就越高。没有调查就没有发言权，有了调查也不能急着发言，还要将得来的信息去伪存真、去粗取精，只选取最有价值的部分加以利用。翔实的资料既是决策的依据，也是说服团队成员的重要手段，当手中握有一份整理得当、重点明晰的调查结果，一切计划就会呼之欲出。

决策中，权衡利弊，大局为重。

做决策的时候，要尽可能考虑决策带来的所有后果。一个决策在带来收益的同时必然带来损害，可能损害了一部分人的利益，可能损害了团队的其他计划，也可能会因为冒险，把团队整体拉入一个暂时的困境中。领导必须反复权衡其中的利害关系，才有可能得到最好的结果。领导对每个人负责，更要对整体负责，他们判断利弊的依据必须是也只能是整体大局。为了整体利益的升华，局部牺牲不可避免，不能因为少数人的反对而放弃整体计划。

在这个过程中，领导会面对来自团队内部的压力，如何说服众

人，保证决策的执行，则要看领导个人的功力，没有万全之策。强硬派的领导强制性摊派，温和派的领导不断做思想工作，务实的领导直接提出补偿措施……每一位领导都有适合自己的御下方法，灵活地解决遇到的问题，也是领导们的工作难点之一。

决策后，义无反顾，贯彻到底。

有过下棋经验的人都知道，落子无悔。这不是强调下棋人的棋品，而是根据经验，落下的那一步往往是最合适的，悔棋后下的那颗棋子往往是错的。决策来自深思熟虑后的豁然开朗，是在某一瞬间灵感降临，那一刻做下的决定，也是所有思考的最佳结果。

特别是决策已经开始执行后，更换命令，就意味着人心浮动，让员工们认为领导优柔寡断，从而产生疑虑心理。接下来的决策，他们根本不会认真去做，反正“也许领导又会朝令夕改，做了也是白费力气”。

下达的决策必须贯彻到底，决策可以增减，不能更改。不必非要争论决策如果是错的怎么办，决策错了当然要马上改，但经过那么多调查思考权衡之后，还能做出一个错误的决策，这是怎样的失误，又是怎样一位无能的领导？事实上，经过大量工作后的决策很少出现重大错误，或者说，这个决策错了，更改的那个也只是更改了一个方向，那个方向更可能是错的。

此外，沟通的顺畅是决策能否顺利执行的关键。决策常常会遇到阻力，运用领导权威强制执行固然是一个办法，但倘若部下心存疑虑，甚至怨怼，执行效果就会大打折扣；决策如果含糊不清，则会造成部下理解上的偏差，甚至可能出现南辕北辙的局面。所以，对决策的说明是必要的，尽量让部下们明白判断的依据，执行的目标，随时沟通随时纠正，才能保证结果和计划不出现偏差。

是领导，也是伯乐

美国西南航空公司，著名航空企业，连续数年获得美国交通部颁发的各类奖项，包括服务奖、准点航班奖、行李搬运奖……而且，西南航空公司是美国航空业唯一一家持续盈利的公司，这些成就来自公司出色的管理，更来自公司严格的用人制度。

西南航空公司重视每一位员工的甄选考核，任何一个想要进入公司的人都要经过重重考验。西南公司的总经理不止一次对管理人员强调：“哪怕是分公司要招聘一位新员工，也要把它视为事关公司前途的大事，必须雇佣素质最好的人，一个由最好的人组成的公司，才能取得最出色的成就！”

一次，公司需要在一个美国小镇找一个代理商，人事经理面试了34个人，却找不到合适的人选。人事经理认为，这个小镇没什么重点项目，根本不需要这么认真。招聘已经花去了大量经费，如果继续面试下去，不知还会浪费多少资金，他建议总部选择一个相对合格的人。但总经理却下令：“只要能找到合适的人，面试340个也不要紧，公司承担得起这笔经费！相反，如果招聘一个不合格的代理商，公司可能会蒙受更大的损失！”就是因为这样严格的人才策略，西南航空公司的发展才得到了切实的保障。

企业无人，就是止业。

发现人才，培养人才，需要投入大量的资源，耗费大量时间，但只要能保证企业上上下下都有合适的人才，这些资源、时间会换来成倍的收获；相反，如果存在应付思想，认为某一个岗位不重要，随便谁都能做好，胡乱塞一个负责人，却可能影响到整体的效益。企业就

像一台精密的仪器，必须保证每一颗螺丝钉都是合格的、牢靠的、没有生锈的，否则，整体效率就会大打折扣。西南航空公司的管理层了解这一点，才会出现宁可面试340人，也要为小职位找到合适负责人的场面。

身为领导，不论身在高层、中层或基层，遵守规章是本分，管理组织是职责，发现人才同样是他们的本职工作之一。领导必须有识才的慧眼，这首先是为了自己的工作业绩着想：很多工作，领导不需要亲自动手，动手的人直接决定了领导的工作业绩。

如果执行领导号令的是个蠢材，他可能听不懂命令内容，传达错误，思路错误，做法错误，还影响了其他人的理解，于是好好的计划被折腾得一塌糊涂；

如果执行命令的是个庸才，他能力平平，思考力平平，做出的结果也是平的，没有任何突出之处，只是完成了任务；

如果执行命令的是个人才，结果就会大大不一样，人才最可贵的是具有创造性，在理解领导方针的基础上，他们能把六十分的答卷做出一百分的成绩！

可以说，使用蠢材的领导本身就是蠢材；使用庸才的领导可能受制于环境、受制于人手，不能断言他们也是庸才，但他们做不出特别出色的成就；使用人才的领导，本身就是不得了的人才，原因很简单，古代先贤早就说过：千里马常有，而伯乐不常有。发现人才的人，比人才更人才。

清朝时，杭州有个叫石建的大商人，他想要找一个好伙计帮忙打理生意。那个时候招聘人才靠的是贴告示和口头传播，很快，一传十十传百，很多年轻人都知道了石老板准备收徒弟，都想跟着石建学

上几乎。报名的人太多，石建就列了几个基本条件，经过层层把关，最后剩下三个候选人，石建命人将他们叫到店里。

见面后，石建不着急谈话，只说：“你们远道而来，都辛苦了，正好下厨有刚做的饭，你们先进去填填肚子，吃完我再与你们面谈。”三个年轻人客气一番，进厨房吃了午饭。

吃过午饭，石建将三人分别叫到柜台，他问第一个人：“中午吃得如何？”第一个人说：“挺好。”他又问：“吃了什么？”那人回答：“饺子。”石建请他出去。

石建又叫来第二个人问：“中午吃了什么？”第二个人回答：“吃了饺子。”“吃了多少个？”“40个。”石建也把他请了出去。

到了第三个人，石建刚问第一个问题，年轻人就说：“午饭味道不错，我吃了30个饺子，另外两个人都吃了40个。”石建很满意，当即宣布第三个人从今天起是他的弟子。石建认为，生意人不能太死板，要眼观六路耳听八方，三个人中，只有第三人具备了这样的细心。

企业的人才链条不能出现断层。基层缺乏人才，整体效率就会低下；中层缺乏人才，上下级就无法有效沟通，管理也会出现纰漏；高层缺乏人才，整个企业的前途都会受限于领导者肤浅的眼光。所以，组织的秩序依靠领导的维护，组织的活力依靠领导的宽容，组织能否更好地发展，依靠领导能否发现、吸纳更多的人才。

每个领导都应该成为伯乐，发现人才，提拔人才，给人才更好的机会，对人才的观察，也没有特别深入的学问，就像故事中的石建，通过一个简简单单的吃饭测试，就能看出人的素质高低。通常情况下，人们所说的人才并不是指那种经天纬地的人物，而是指那些资质

尚可、头脑灵活、勤劳肯干的人，发现这样的人给予栽培，他们就是未来的人才。

在同一个工作场合，与员工们接触越深，越能客观地评价每个人的素质，谁是办事妥当的人才，谁是乏善可陈的庸才，谁是败事有余的蠢材，领导都能做到心中有数。领导需要做的是使用人才做大事，点拨庸才更加上进，培养蠢材远离错误。对每一个员工负责，让他们都能有所进步，也是伯乐的工作。

此外，还要在工作场所发现那些被遗漏的人才。有些人在某个岗位上 是蠢材，换个岗位就可能是一鸣惊人的天才，这取决于这些人的个性和特长。他们是不自觉的，所以才需要领导发掘。不能将人才放在合适的岗位上，固然是人才的不幸，更是领导的失职。身为领导，让手下多多学习，多多历练，不断观察他们适合做什么、最擅长什么，将他们的价值发挥到最大，这才是身为领导的乐趣所在。

老板的毛病：给不称职的老板把把脉

症状一：自吹自擂，夸夸其谈。

老板想在员工心里建立威信，希望员工对自己敬佩、服从、忠诚。但老板和员工最初只是纯粹的雇佣关系，老板只知道员工的学历和姓名，员工只知道老板的公司规模和姓名，可以说是完全的陌生人，一种和谐的上下级关系有待沟通和磨合，有待时间的沉淀。有些老板却迫不及待地想要员工认可自己，动不动就大谈自己辉煌的创业史。

对老板的表现欲，那些处事圆滑的员工自然忙着奉承，另一些员工却忍不住嘀咕：真有那么牛吗？特别是老板犯了错误的时候，更会

让员工们认为老板只会吹牛，不然怎么会这么轻易就犯错？日子久了，有些员工甚至打心底里看不起老板，对老板下的命令阳奉阴违。

即使不考虑员工的心理，一位管理者也必须考虑自身的形象。管理者应该自信而务实，不应该多嘴多舌，没有威严架势。老板注重自己说的每一句话，不吹嘘自身，不唠唠叨叨，说工作一语中的，说奖惩干脆利落，说发展果断沉稳，才能维持一个令人尊重和信赖的形象。所以，想要管住员工，就先管住自己的嘴。

药方：拿实力说话，以成就服人，凭魄力立身。

症状二：不体恤部下。

孙小姐年初进了一家传媒公司，在网络部做文案工作，她为人勤恳，态度温和，很快融入了工作环境。公司五险一金齐全，福利不错，按理说，孙小姐应该很满意这份工作。可是，半年后，她一提到工作就愁眉不展，甚至不止一次和朋友商量：要不要辞职？

问题出在孙小姐的上级涂先生身上。涂先生不到五十，能力很好，有多年经验，很受公司重视，就是喜欢摆领导架子，总希望手下的小年轻捧着他、听他的话。他紧跟时代，微博微信两手抓，发条微博，所有手下必须转，还要绞尽脑汁写评论，评论少了他就生气。

如果只是转几条微博，孙小姐并不当一回事。麻烦在于涂先生总是在深更半夜给手下们发微信。媒体工作者必须保持24小时开机，孙小姐忙了一天，进入梦乡后，常常被电话声吵醒，抓起来一看，涂先生发来的，“睡了吗？”再看时钟，一点半，半夜。

孙小姐只能耐着性子回复，而涂先生根本没有什么正经事，不过抓个人聊几句。倘若孙小姐装作没听见，第二天就会被涂先生叫进办公室，劈头盖脸一顿说，质问她为什么不回消息。孙小姐只能低着头

听着，有苦难言……

有些领导随时都要端着领导架子，不但在工作上要求下属对自己毕恭毕敬、言听计从，还把这种支配欲带到了生活中，把下属当作免费司机、小工、情绪垃圾桶，时不时让他们跑跑腿、说说话，却忘了下属们也一样会被生活的各种烦恼困扰，他们也要面临柴米油盐、父母儿女，他们需要个人空间来社交、学习、休息，他们为薪水贡献自己的时间，在公司完成工作，他们的职能并不包括用个人时间陪老板闲磕牙。

不可否认，有些人喜欢与上司亲近，愿意帮上司处理私事，但凡事要有度，仗着自己是领导就随便使唤别人，不但影响了员工们的正常生活，还会让员工们在心理上疲惫不堪，对工作产生负面情绪，影响整体效率。每一个领导都应该明白，下属是人，不是可以呼来唤去的下人。他们来公司是为了工作，不是为了伺候领导。

药方：公事上把下属当下属，生活上把下属当朋友，尊重他们的私人生活，体恤他们的辛苦。

症状三：小肚鸡肠，吹毛求疵。

要说员工最讨厌的领导，莫过于那种会和员工记仇型的。有些员工年轻，处事不够圆融，不小心得罪了他们，他们就要时时打压，时不时给员工穿小鞋。员工不想辞职只能忍着，天天都觉得委屈，难免出错、低效。

还有一些领导不近人情，员工做什么他都认为是错的，有一套自己都未必能达到的严要求。如果一个领导对属下吹毛求疵，不重视优点，只一味苛责对方的缺点，要求每位员工都做到尽善尽美，出一点问题就小题大做，就会给员工带来严重的心理负担，为了减少挨骂挨

批，他们就会尽量追求“平均值”，不求有功，但求无过，不为创新而冒险，也不会积极提高效率，这从根本上损伤了员工的积极性。

药方：一、宰相肚里能撑船，对员工不必太苛刻。

二、没有规矩不成方圆，一切按照标准来。

症状四：开空头支票。

布朗是药剂系的高材生，毕业后在药材研究所工作，后来，在同校毕业的师兄的怂恿下，他辞掉工作去了师兄所在的药厂。师兄牵头了一个项目，希望身边多一些人手，他向布朗许诺，完成这个项目后，布朗就可以在药厂得到一个项目组组长的位置。

布朗废寝忘食地工作着，一干就是一年半。他相信有师兄的保票和提拔，他在几年内就能有不错的成就。可是，项目完成后，师兄借口公司人事复杂，他不好说话，不能推荐布朗当组长。作为补偿，他愿意推荐布朗加入另一个重点项目。布朗心中不悦，但想到师兄在学校对他一直很照顾，还是决定相信这个师兄。师兄松了口气，反复保证一年内一定会让布朗做项目组组长。

一年过去了，布朗请师兄吃饭，旧事重提，师兄却只是找借口搪塞，又一次保证三年之内肯定会提拔布朗。这一次，布朗勃然大怒，他决定另起炉灶，再也不相信师兄的鬼话。

不少上司为了鼓励部下，会为部下描绘出宏伟的蓝图，常用语言大同小异：你今年的收入是多少，明年至少会提××元；三年内，我会让你坐到××位置；我知道你对现在的薪水不满意，但公司也有公司的难处，你今年如果能拿下××份合同，我保证×××……有些上司能够说话算话，有些则是开空头支票，先让部下拼命干活才最重要，兑现不兑现，到时再说。到了时候，他们早把自己说的话忘在

脑后。

一来二去，员工利益（包括薪酬、福利、绩效考核等等）受到损失，会导致员工对管理层失去信任。员工对上司再也没有信任感，也不觉得自己会有前途，多数人会选择另谋出路，以保障自己的生活和未来。可见，对领导来说，言而无信是最致命的毛病，足以让老板的形象在员工心目中一落千丈，无可挽回。

药方：一言九鼎，要么不说，说到一定做到。

症状五：独断自满，一意孤行。

在古今中外著名领导人身上，有一个显著的共同特征，就是当领导的人都有很强的控制欲，他们有固执的一面，要求他人按照自己的意思行事，不得违抗。这种强硬的性格固然会带来困境中的坚持和决断，但在日常工作中，一旦过了头，就会变成专横、专断。

在影视文学作品中，经常出现“魔鬼上司”形象，他们能力高强，意志坚定，颐指气使，不容违逆。如果作为纯欣赏对象，这样的人自然有讨喜的一面。但在现实生活中，没有人希望自己的顶头上司是一个“魔鬼”，那代表着自己的一切行为都会被规定，代表着他们的话就是法律和规矩，代表自己只有非常有限的自由，甚至根本没有自由。

这样的领导会因自己的固执压制有不同想法的下属，让下属们觉得不自在。而且，领导本身也会因为固执己见，不愿听从任何人的建议。早晚有一天，会有部下受不了他们的专断，受不了自己的意见总是被忽视，而选择离去。

药方：失败是最有说服力的诊断，民主与尊重是改善的良药。

什么时候该有架子，什么时候要给面子

一种健康有张力的上下级关系，需要领导和下级相互沟通、揣摩才能建立。上级有上级的做派，下属有下属的脾气，刨除上下级的管束关系，这是两个人的交往，要从人情上充分考虑。否则，就会变成以上压下，上级固然没有太多成就感，下属也不服气。

说到底，上下级关系，是架子和面子的平衡问题。领导完全没架子，不能服众；领导只会端架子，说话做事不给员工面子，同样难以得到员工的服从。

朱元璋当了皇帝之后，不少曾经的乡亲来投奔他，希望能在他手下谋个一官半职。对这些乡亲，朱元璋很大方，几乎有求必应，有时候还会客气地请他们吃饭，一起回味曾经的艰苦岁月。

这一天，朱元璋大摆筵席请群臣喝酒，席上，朱元璋的一位乡亲醉醺醺地和皇帝称兄道弟，并说起了朱元璋早年去邻居家偷羊，被邻居痛打一頓的往事。群臣听了想笑却不敢笑，都装聋作哑，那个乡亲还在不停说。朱元璋气急败坏地对手下说：“这是哪里来的乡巴佬，满口胡言，拉下去斩了！”

草根皇帝朱元璋一向崇尚暴力，在封建时代，皇帝发怒杀人行得通，到了现代，管理学不提倡以任何一种暴力形式解决问题。但这个故事却切实地说明了一个问题：在某些时候，领导必须有架子。回到故事的环境中，一国之主被人当众议论品行操守问题（偷羊被打），在群臣面前大失颜面，今后如何开展工作？辛苦建立的形象就因为旧日同乡的几句话倒塌，换谁谁急。这也说明，领导必须有架子，否则

手下就会过于放肆。

领导平易近人，有些员工就忘记了上下级的界限，真跟上司称兄道弟起来。从私交上来看，这无可厚非，但如果在旁人面前总是如此，事情就会变得糟糕：一来，领导人的形象受到了影响；二来，人们会认为这位下属和领导特别亲密，进而巴结他，求他做各种各样的事，甚至贿赂他。这种行为对领导造成的不良影响，远比人们想象的要大。

所以，优秀的领导只在私人场合表现得平易近人，其余时候则对员工表现出领导应有的威严。公共场合，任何人都要谨守上下级的规制，不能逾矩。即使是儿子到了父亲的公司工作，也要规规矩矩地叫父亲“总裁”，收起平日的亲热。也可以认为，完全没有架子的领导，不是成功的领导。

著名的通用公司一向以人性化的管理驰名，他们在处理员工问题上有多处可圈可点之处，可以供人借鉴学习。一次，领导们对公司一位主管的职位问题做了深入的探讨，想要确定是否继续让这位主管从事管理工作。

这位主管是一位电气专家，为公司做出过很大的贡献，可以想象，未来他还会为公司做出更大贡献。但是，在他主管计算机部门的过程中，却频频出现错误，也无法调动员工的积极性，倘若让他继续工作，可以预见这个部门会一塌糊涂；但如果解除了他的职务，会让这位心高气傲的主管心生不满，而且让他大大失了颜面。何况，公司上下舆论也是管理层不得不考虑的问题，这真是一个难题。

最后，管理层终于想到了一个不错的措施：他们为这位主管授予了一个“顾问工程师”的头衔，表彰他在电气方面卓越的贡献。有了

这么高的头衔，主管自然主动放弃了此时的职位，专注他的新工作，这个结果可谓皆大欢喜。

领导倘若只知道摆架子，总是摆出高人一等的态度训斥下属，就会站到下属的对立面，成为下属的敌人。因为当他们不留情面地批评、讽刺下属的时候，他们忘记了对方也是一个有自尊心的普通人。丝毫不顾及下属感受的领导，同样不是好领导，想要下属能够真心服从，就要学会照顾下属的心情，给下属留足面子。给下属面子，就是尊重下属的尊严。

特别是下属犯错误的时候，批评在所难免，但必须注意场合和语气。有些员工，私下里怎么骂都行，但如果在第三人面前骂上一句，他们就会激烈反弹；有些员工，心平气和去劝慰，他们会愧疚，会极力弥补，激烈的责骂却会激起逆反心理；有些员工心气更高，不需要领导批评，他们自己已经把自我批评了几个晚上，加班加点地挽回局面，这时候再去批评，无疑是增加了员工的压力。

此外，领导还要懂得点到而止，别为一点小错误说个没完，也许那的确是下属的无心之失。为一点小事大动干戈，弄得尽人皆知，也会让下属觉得太没面子，更会让别人觉得领导缺少雅量，唠唠叨叨。领导的分寸，往往是员工的行为界限，分寸掌握得好，员工的行为会更有度。不论架子还是面子，都要仔细斟酌，该给面子的时候摆架子，只会让员工记恨。

森林里，一只鼯鼠向森林之王狮子挑战，鼯鼠说：“我不承认你的领导地位，我认为你虚张声势，根本没有品德和力量，我要求你和我决斗！”这件事被狮子一口拒绝。

鼯鼠大为光火，到处宣传狮子的胆小怕事，狮子却说：“我如果答应和一只鼯鼠打架，它没有任何损失，反而能自称自己曾和狮子比武，以此为荣；我呢，动物们会耻笑我竟然去攻击一只鼯鼠，就算是它挑衅在先，大失颜面的依然是我。”

团队的领导也应该有狮子的气质，威严沉稳不好斗。不可否认，团队中总会有一些人喜欢挑衅领导的权威，还有一些人喜欢自吹自擂，卖弄自己的面子。领导倘若一一应付，只会让他们更来劲。所以，不妨学学故事中的狮子，保持高贵的沉默，对那些无聊的人和事，既没有必要摆架子，也没有必要给面子，只需做到礼貌的无视。

如何做个项目管理高手

第二章

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

资源与需求之间有多少冲突？策划与现实之间有多少难关？技能与目标之间有多少差距？一个项目的成功实行，需要领导人付出多少努力？

现代企业的领导应该是项目管理方面的高手，领导、组织、用人、计划、控制，都是项目负责人必须具备的技能。精研项目之道，提取管理重点，强大的控制力不再是梦想。

做个点金圣手，把员工的思路理清楚

当今时代的竞争环境，常常让人觉得喘不过气。一个优秀的企业面临的是来自全球的竞争，电脑的推广让随时沟通成为可能，却也让人二十四小时处于待命状态，人们的事业路线不再是直线形而是螺旋形，人们在高速运转中交互委派，当越来越多的事务需要处理，员工们的脑子里已经如一团乱麻，他们的行动变得机械，成了高科技时代的码头工人，搬运着数据、报表、创意、决策……此时，领导该做什么？是与员工一样忙得焦头烂额，还是当个置身事外的指挥者？也许我们应该先看看小约翰的故事：

约翰从小就想继承父亲的公司，当一个出色的领导者。大学毕业后，他进入父亲的公司实习。随着阅历的加深，他越来越觉得当领导不是件容易的事。几年后，有心退休的父亲决定让他做经理，以便让他有更多的锻炼机会，早日接班。

约翰在经理的位置上坐了半个月，每天马不停蹄，但他对自己的表现很不满意，公司效率不高，他与员工的关系也不冷不热，约翰只好向父亲请教如何做个好领导。

父亲拿出一根绳子放在办公桌上，示意约翰握住绳子的一端向前推，并要求：“往前推，让绳子动起来。”约翰费劲地推着那根绳子，绳子歪歪扭扭，只在原处翻搅。

父亲问：“你说，怎么才能让绳子动起来？”约翰想了想，干脆换了个用力方向，将绳子一拉，绳子果然笔直地向前动了。

“不能在后面推，必须在前面拉，这就是领导的秘诀。”父亲说。

“领导”一词有两层意思，一是带领，二是向导。领导的手指，一要为员工指路，起点睛之效；二要为员工整理头脑中的思路，起点金之效。

管理一个项目就是如此，项目领导也许不是项目的总策划师，却一定是总负责人，他必须对此项目有全面细致的把握，并将这种把握传达给每一个参与其中的成员。这个项目的前期投入是什么，过程步骤是什么，存在风险是什么，可能结果是什么，每个人心中都有数，才能尽量避免种种负面情况。

领导有责任理清员工思路，清晰的思路能够引起一连串的良好连锁效应：在做事的时候，避免了畏首畏尾；在协作的时候，因为有明确的目标，避免了争执；在遇到困难的时候，因为大目标清楚，避免了为枝节过多思考，集中精力直奔主题；在设定短期目标时，能够避免思路分散……总之，员工可以不必为“该做什么”纠结，而是把所有注意力集中在“该怎么做到”，这节省了大量时间，也让整体进程减少了不必要的麻烦。

当一位负责人对他的手下说：“将计划落实下去。”这句话至少有三重含义：一、让所有人了解计划；二、让所有人明白自己负责的部分；三、让所有人都根据总体思想，计划出自己的进度。如果项目目标是单一明确的，任何人都知道自己该做什么、怎么做，那么负责人不必过多费口舌。如果项目目标太大，牵扯的部门太多，衡量指标并不只有一个，需要考虑的情况太杂太乱，员工们会陷入“怎么做合适？这样做对吗？”的困惑中，这时候，负责人就要亲自为项目做减法，教员工切中要害。

项目的要害，就是要让员工了解到自己责任的目的是什么、关键

在哪里。让他们的工作有重点、有步骤，最好做到一目了然。打个比喻，就是帮员工把头脑里的草都拔掉，只剩一条清晰的道路，只要走下去就可以到达目的地。当领导完成这项工作，员工们就能抛开猜测和顾虑，将百分之百的精力投入到任务之中。

这也是一种目标管理方法，旨在掌握进度、了解关键、寻找问题、调整策略的途径。在现代企业中，目标管理是公认的切实可行的评估方法。这套方法重视结果而不是过程，把大目标逐层分解，落实到每个月每一天的工作中，让每个员工对自己每个月、每一天的任务做到心中有数，抛开繁复的目标说明，抛开种种思考，员工们只需要每一天达成一个可实现的目标，这让员工很有成就感，也因为计划的顺利进行而感到踏实。

而且，目标管理往往与绩效考核结合，企业会按照计划书记录员工的业绩，员工的每一份贡献都会被记录在案，这让员工可以更加心无旁骛地工作。领导人也可以根据情况，适当加大目标难度，这不会给员工带来沉重的负担，反而是对他们的考验。

员工们也可以自行评估每一天的工作质量和进度，甚至可以根据承受能力调快步伐，提前完成任务。这一切都来自领导人的有效指挥：为员工切中要害，让他们关注最该关注的部分，删繁就简，让员工每一天都抓住项目的主干部分，而不是盯着细枝末节，这就是项目管理带来的好处。

在很多人的认识里，领导人是那个高高在上负责发号施令的人，他们只需交代任务，其余的事自有他人去完成。事实上呢？领导人是一切的基础，他们必须为员工选好地基，画好图纸，设立路标，预测前景。此外，他们还要有一根点石成金的手指，将员工混杂不清的思路轻轻点拨，为他们犹豫不定的双脚指出唯一的方向，将他们习惯于

风吹草动的意志变得坚不可摧。成功的项目，优秀的团队，最需要的就是这样一根手指。

大数据时代：以数为准才能服人

美国的女权运动者曾经呼吁通过一项关于性骚扰的法案，以保护女性的安全。他们在各大媒体发表檄文，在各种场合公开呼吁，在街道上做演讲，以唤醒公众的妇女保护意识。但是，这些宣传并没有达到预期的效果，对大多数人来说，妇女受到侵害是离自己生活很遥远的一件事。何况，通过一项法案并不是那么容易的事，运动者们无法以少数暴力案件作为理由，让议员们让步，运动陷入胶着状态。

当议员们又一次想要否决这个提案的时候，突然有人动了一个全新的提议方法，不是声情并茂地宣扬观点，不是凄凄哀哀地强调女性的无助地位，这位议员只说了一句话：“根据去年的统计，性骚扰案件上升了17%，立法不宜推迟！”在数据面前，议员们立刻认识到了事情的严重性，法案以高票数得到通过。

数据最有说服力，它直观、准确、科学。科学为什么让人信服？因为有科学精神作为指导，以具体的、多次的实验为依据，实验结果一目了然。换言之，人们相信眼见为实的东西，一串数字比任何一种夸夸其谈都有力度。

数据当然也可以作假，但是，比起言论作假、行为作假，数据作假显然更有难度，因此相对可信；数据当然可以信口捏造，但是，比起言论和行为，查证数据显然更容易，因此捏造难度更大。这一切，都让数据有了切实的可信度。

人类已经进入了数据时代，以计算机为依托，生活中的数据意识无处不在。有远见的企业早已经将数据作为战略重点，建立信息中心专门收集、整理数据；月度、季度、年度总结表上，没有废话，只有一连串的增长值、下降率、一连串的数据；员工看着工资单上的数字，同样会在心里换算成百分比，看看今年比去年有多少进步。数据，深入企业骨髓。

在项目管理中，数据同样占据重要位置。从项目提议来说，提议应该有两个基点，一是事实，二是数据。以这两点展开调查，搜集更多的事实和数据，并在过程中检验其真实性，以此推出结论，反过来支撑自己的观点。这样的提议才有说服力，才能得到认同和通过。

以操作过程来说，用数据监控进度，远比口头上的督促来得方便。进度条上的数据增加之快慢，就代表了员工的努力程度，如果数据突然停滞，代表重大意外的出现。领导重视数据，就是将自己摆在了现代管理者的高度，运用现代化技术和思考方式来进行组织管理。也可以说，解决了数据问题，就解决了管理、组织、项目的大部分问题。

特别是当领导觉得难以说明情况、难以说服员工、难以开展工作时，用数据说话，是一个屡试不爽的方法，可以击败一切责难，否定一切怀疑。当然，这种做法有个前提，就是领导始终了解数据，一直把握着数据，能够说清数据的前因后果。否则，旁人只需要问一句“能不能详细说说，这个数据是怎样得来的？”，就能让领导偃旗息鼓。

抓进度就靠时间表，扼住项目的咽喉

现代企业的领导人一定打从心底里感激那个发明打卡机的人，他

以最彻底的方式解决了员工迟到问题，让一切员工的出勤率变得一目了然，再也没有空子可钻。倘若一个重大项目也能如打卡机般明晰，让每一个参与其中的员工都能定时定量打卡确认，不但领导省心，员工也会更有纪律性。

事实上，这种打卡机是存在的，它就是时间表。

“你必须学会制订时间表，这会让你有更多时间。”

这是负责秘书课的史达林女士的名言，她反复对学生们强调时间表的重要性，她说：“今天是我们最后一次在课堂上交流，你们所要学习的最后一堂秘书课。我所负责的课程只是一门公共选修课，你们的专业五花八门，也许你们中的大多数人，一辈子都用不到秘书学的知识，但我现在要教授给你们的技能，是每个人都需要的。”

这个技能就是制订时间表。史达林女士在课堂上以七种时间表为例，讲授如何合理安排时间，这七份时间表分别是：一位学习法语的学生在两个月内的功课表；一位已婚小学教师在一个学期内的课程表；一位小型企业的经理人的日程表；一位历史系学生的论文进度表；一个高中毕业生为期一周的澳大利亚旅游行程；一项社区网球比赛的赛程表；一份大学生个人减肥计划的健身进度表。

通过分析这七份时间表，学生们对统筹规划有了全新的认识。下课后，学生们走上讲台对史达林女士表示感谢，他们相信这堂课的内容将会改变他们的生活状态，而且对未来的工作产生有益的影响。

史达林女士表示，十几年前，当她还是一个懵懂的大学生，她也是在一堂公开课上，第一次了解到时间表的巨大作用，时间表让她的生活面貌焕然一新。她希望能将这份技能传递给更多的人。“在短暂的人生中，时间表就是生命的保证。”她这样说。

时间表能够将人的状态彻底地改变。在相同的时间内，详细的、

有具体时间限制的计划，是提高效率的关键。时间表针对人的惰性和行为的无序性。惰性拖延时间，无序性浪费时间，而时间表则省略了人在事务与事务之间的松懈、思考，将进程与进程紧密衔接起来，让具体进度变得可观可测，这正是高效率的标志。

对于一个项目来说，进度是制胜的关键，进度决定了它能否抢滩市场。高效快速是所有人的追求，将这种追求落实为一张时间表，就是抓住了项目的咽喉，让它明明白白地刻进每个人的脑海里。“时间到了，时间马上就到了！”这会为每个员工戴上一个紧箍，让他们不敢松懈。

时间表为管理者提供了一个方便的功能：定时追踪。他不需要整天盯着员工，查看员工的工作状态，为可能达不到目标忧心忡忡。有了时间表，他只需要在某个时间问员工：“你按照计划完成了吗？”就能知道员工的工作状态如何。倘若员工的回答是：“抱歉，还没有。”领导者就需要询问、考察究竟是哪里出了问题。

最可能的问题可能出在员工身上，员工因为能力、情绪或自身的拖延性，没能按时完成任务。不要忙着苛责员工，先重新看一看计划的安排，也许是任务太过繁重导致员工无力完成，这时候需要将计划做一些调整，或者换一位更能胜任的员工接手。倘若计划没有问题，那么就需要了解员工的具体情况，批评或督促他尽快赶上进度。

最大的问题可能出在计划的漏洞或临时出现的困难上，这需要负责人协助解决。一个项目的推行不可能处处顺利，尽快解决困难才能保证整体进度，可以临时调动其他资源、人员来集中攻克难关。不论是员工和领导，发现问题不应有一刻的拖延，及时排除才能保证进度的顺利，拖延下去只会让问题越来越大，浪费更多时间。不论出现什么情况，尽可能不变动时间表，是保证进度的重要原则。

此外，时间表的制定应该有一定的弹性。一来，一份连吃饭睡觉休息时间都包括的时间表，给人带来的不是保证和安慰，而是巨大的压力，它会让人觉得自己是一台精密的机器，产生心理上的抗拒；二来，每个人的工作内容既有本职，又有协作，还需要一些时间处理可能发生的意外。

给意外留出时间，让人们不会在风险来临时立刻想到：“进度完蛋了！”而是有这样一种安慰：“只要抓紧，解决这个问题就不会影响原计划。”总之，“时间到了，时间就要到了！”不是为了把员工逼成强迫症患者，而是要让他们尽快树立起严格的时间意识，这对公司、对项目、对他们个人，都有极大的好处。

描述实际问题，而不是描述愿望式前景

有这样一个笑话：陆海空三个兵种的士兵聚在一起攀比，空军士兵豪气万丈地说：“我们壮志凌云！”海军士兵不甘示弱地说：“我们乘风破浪！”陆军士兵一直没怎么说话，此时才平静地说：“我们脚踏实地。”一句话，让另外两伙人气焰全无。

脚踏实地，是一种最谨慎的为人做事的态度。一个认真的人不论在哪里，都能凭借能力、阅历的积淀做出一番成绩，而那些喜欢夸夸其谈、沉溺于幻想的人，却经常被冰冷的现实绊住手脚。

在一家企业内部也是如此，真正走上领导岗位的，往往是那些勤勉者，他们因认真而懂得责任、懂得积累、懂得举一反三、懂得细致入微，既让他们获得了成绩，也让他们逐渐形成了人格上的魅力和对他人的领导力。可见，不论是领导还是员工，都要懂得脚踏实地，才能壮志凌云。

针对具体的项目，脚踏实地的作风应该贯彻到每一个步骤，在具体工作中，领导人不宜再过分渲染灿烂的前景，让员工们如在云里雾里。最确切也最重要的只有眼前：眼前的任务、眼前的困难、眼前的计划。所有人需要抓住的只有实际，描述实际问题，阐述实际需要，克服实际困难，在实际面前，一切愿望、计划、未来都是遥远的。

对于员工的汇报，领导也同样要以“实事求是”为要求，“我想”“我认为”“应该会”“大概”一类的不确定词语必须统统剔除，员工只需汇报最真实的情况和最确定的数据，不需要表示他们的决心、不需要表达他们的愿望，前景描述是计划之前的事，在项目进行过程中，一切和项目进度无关的事，都是浪费时间。

林先生正在对公司新购入的上千亩土地进行实地考察，考察结果将决定这块土地今后的前景：度假别墅、屋村、商业街或居民区。有十几年地产经验的林先生工作细致，对周边环境的调查深入广泛，正在他雄心万丈地想要着手自己的建设计划时，他所属的公司突然遇到了现金问题，无力支付开发费用，只能选择与另一家集团共同开发。

这项变故没有改变林先生的热情，可是，来自另一集团的土地负责人却让林先生大伤脑筋。这位中年负责人说起政策来头头是道，但说话总带着夸张腔调，他一个劲儿地称赞这块地的优势，畅想着未来的度假村会带来多少收益，林先生不得不冷静地提醒对方，附近并没有值得称道的风景名胜，这说明这里不宜建造依靠外来游客的度假村。对方却认为可以建造主题公园来吸引游客，坚持度假村是最好的选择。

最后，林先生和那位负责人各自提交了一份计划，在会议上宣读讲解。那位负责人滔滔不绝，以极好的口才将度假村的收益描绘得让人向往，他强调政府最近将在土地附近修的公路，认为这正是一个带

动游客的大好机会。他还举出了世界上各个著名主题公园的修建历史，补充说中国的主题公园寥若晨星，他们必将填补这一项空白。

林先生随后上台，看到台下的领导们还沉浸在主题公园的美好前景中，他有些紧张。他口才一般，说话很少能达到激动人心的效果，此时也只是平铺直叙地说明了他设计的新型居民区计划，他也将重点放在那条即将修建的公路上，但他认为公路带来的不是游客，而是大城市急需置业的居民。他还慎重地分析了这项计划的前期投资和收益，显然，就数字而言，远远逊于主题公园的收益。但林先生却不认为自己的计划会被否定。

林先生料想得没错，尽管双方董事会成员对那个美好的公园表现出极大的兴趣，但大多数人都选择了林先生的方案，问及原因，他们表示更欣赏林先生对待计划的态度。林先生将很多可能的风险算入了投资成本，这将在实际投资过程减少追加投资的风险。而另一位负责人过分夸大项目收益，几乎没有考虑可能出现的问题和由此而来的损失，让他们怀疑他的方案有很多不切实际之处，因此选择了放弃。

脚踏实地的人在任何时候都不会夸夸其谈，做不切实际的描述和保证。这种务实的态度是他们得到信任的根本原因。比起空想中的灿烂未来，未来的困难更值得考虑。但人们毕竟有心理上的弱点，尤其喜欢相信美好的前程，不管那是否一厢情愿。他们很容易因一时的顺利而头脑发热，因眼前的利益而自鸣得意。

当员工不清醒的时候，领导必须清醒。眼前的成绩固然可喜，乘胜追击固然有诱惑力，但大获全胜的实力是否存在，还是一种错觉？对手有那么不堪一击吗？情况有那么一帆风顺吗？资源有那么有备无患吗？只要多想想这些问题，就会在短暂的胜利中回过神来，重新评估情况，正视现实，回到最初的计划和目的上来，避免盲目自大。

脚踏实地还有另一层意思：目标不能过高，目标与实际能力偏离，依然导致失败。松下幸之助在经济一片凋敝之时，提出“松下集团要超过欧洲，赶上美国”，这是管理学上津津乐道的目标激励案例。不过，倘若企业老总们或项目负责人们总是随随便便地把“成为国家经济支柱”当作日常目标，员工们未必会为了这一远大梦想踏实工作，反而会认为领导人好高骛远。管理者从前人成功经验中学习方法，而不是照搬原话，才能真正学以致用。

脚踏实地是一个说不完的话题，它是立业的基础，建业的精神，守业的精髓，它也是一个具体项目是否可行、能否顺利的关键所在。在项目进行过程中，过度的乐观、不切实际的激励、夸耀似的保证都应该被禁止。让一切存在困难浮现出来，而不是让一切存在的可能喧宾夺主。项目的成功和领导的方式都只有一个基点：事实。事实高于梦想，胜于雄辩，面对它，只能先俯就，后高举，而不是颠倒顺序。

授权和干预，做个会放风筝的领导

“我们领导什么都不管！”

“我们领导什么都管！”

人们喜欢私下里对领导品头论足，上面两句评语经常被人们挂在嘴边，我们很难在一时之间分辨出说话人在抱怨还是在夸奖。“什么都不管”，既可以说领导鼓励自由风气，又可以说这位领导能力不高，管不了事；“什么都管”，既可以认为这位领导认真负责，转念一想又觉得太过婆婆妈妈，根本不信任员工。

这时，如果有个人说：“我们领导，该管的管，不该管的不管。”争论立刻消失，人们会异口同声地说：“你有一个好领导！真

羡慕！”

40岁的奥利弗先生被聘为一家公司的经理，他认为领导者必须成为员工的楷模，才能建立一种理想的，不仅仅依靠制度的管理秩序。所以，奥利弗先生力求将每一件事都做好。此外，他还喜欢过问公司的大事小情，不厌其烦地给出自己的意见，他希望每个人都能以他为榜样，兢兢业业地工作，让公司业绩一年比一年出色。

但他预想中的热火朝天的办公局面迟迟没有出现，公司员工斗志不高，业绩没有下降，却也没有上升，奥利弗感到了巨大的压力，如果公司的经营没有大的改变，那么他的能力就会被董事会质疑，也许不出一年，他就会被扫地出门。他向自己的朋友路易斯先生求教。路易斯是和他同一学校毕业的师兄，现在已经自立门户，将自己的小公司经营得有声有色。

路易斯先生听完奥利弗的陈述，沉声说：“这不是员工的问题，是你的问题，这件事很好解决。”于是，奥利弗按照路易斯的指点，大大减少了自己的工作量，把那些从前他认为必须由自己完成的工作，按照难易程度交给下属，只在他们遇到困难的时候给予建议。奥利弗明显地感觉到，他布置给下属的任务越多，自己就越轻松，越能思考公司的发展方向，而下属们的工作积极性也明显地提高了。

奥利弗有了经验，又在奖惩制度上大做文章，建立了一套明确详细的奖惩条例，并且与董事会商量，提高了员工们的绩效奖金，这一招让员工们的工作热情迅速高涨。公司业绩节节攀升，到了年底的时候，全公司上下都收到了丰厚的年终奖。

现在，奥利弗需要考虑的不是找新工作，而是制定明年的销售策略，因为随着市场被打开，原有的策略已经跟不上公司的发展。奥利弗对路易斯表达了谢意，他说：“我终于找到了当管理者的感觉！”

群众的眼睛是雪亮的，他们对领导的好坏自有朴素的标准，这标准他们说不出个所以然，也没有写入管理书，却最接近真理。奥利弗的成功，就是这种标准的成功，这种标准的核心很简单：领导做领导的事，员工做员工的事，各自发挥作用，相互信任。也就是说，领导必须学会授权，愚蠢的领导抱着权力不放，聪明的领导将权力切分，运用自如。

授权的本质是信任，干预的本质是勘误。但很多领导常常模糊两者的界限，一旦授权，他们就会寝食难安，总担心部下出什么问题，担心没有自己控制的任務会出现无法预料的后果。告诉员工每一个步骤具体的做法，就压制了他们的主观能动性。谁愿意像个木偶一样做事呢？他们需要自由一些，实践自己的想法，检验自己的能力。

敢于授权，是明白领导的任务是管理员工，不是替员工做事。任务进程中出现纰漏，立刻指出是弥补吗？其实事情未必需要你操心，员工们有查缺补漏的能力。部下有能，手中的线就放长点；部下能力弱，就把线收一收。这是授权的衡量标准。时时刻刻监视对方，挑剔对方的缺点，不如不授权。

最值得警惕的不是对下属能力的担忧，而是领导的自大心态，一旦领导产生了“什么事情都不能没有我”“公司离了我根本转不了”的错觉，很容易产生包办思想。同样的，授权后不闻不问的做法也不可取，让部下自由发挥是好事，但领导才是任务的责任人，担负着指引目标、监控进程、取得成果等一系列责任，领导必须保证任务过程中不出现偏差，为最终的结果保驾护航，这才是可取的做法。

还有一种领导让人无奈，这类领导不自大，和蔼低调，就是从不愿授权。他们不授权的原因是觉得，某件任务由他来做，只需要半个月；倘若交给部下去做，则需要一个月，也许他还要花上三天时间亲

自教导部下如何做。他们不愿意浪费这种时间，结果就是凡事亲力亲为。这种领导对领导的概念认识不清，不明白花三天进行教导，今后可能会为自己省下三十天、三百天的时间。

在小团体中容易出现这样的领导，一旦事情多得他无法一一处理，他就会在授权上陷入思考与恐惧，甚至与部下产生矛盾。这时候，是重新认清领导人的职能，培养员工的能力，使员工为自己分忧，还是继续包办自己能做的所有事，把自己忙成一个转不停的陀螺，就要看他自己的选择。

还有一类领导总是担心下属大出风头，担心自己的地位被削弱，这是领导者的心理问题，没有宽大的心胸，只会将自己局限在小圈子里，最终影响自己的发展。记住一句话：比你强的人不会被你困住，比你差的人不会比你走得更快，一个领导者应该关注的不是谁取得了什么样的地位，而是如何提高自己，保持、巩固、提高自身的能力和地位。

在管理过程中，没有公认的最好办法，有实力的人自会灵活运用权限，来提高工作的效率、员工的积极性。不必什么都管，把权力准确、适当、有目的地下放，当个会放风筝的领导，用一根细线，放飞整个事业，这才是领袖之道。

选合适的人，授权合适的事

从前有个国王养了一只伶俐可爱的猴子，这猴子对国王言听计从、忠心耿耿，又能翻墙爬树，耍乐子给国王看。国王觉得这畜生比身边的大臣、侍卫还要可靠，时刻都离不开它，就连自己的宝剑都让猴子拿着。

一次国王出行，准备在行宫的花园里睡上一觉，就对忠心的猴子说：“我要睡一觉，要是有人想害我，你一定要保护我！”猴子握着宝剑连连点头，眼睛一眨不眨地监视着周围的动静。国王见猴子这样尽忠职守，就放心地睡着了。

这时，一只蜜蜂飞到了国王头上，猴子看到后跳了起来，追赶那只蜜蜂，又有一只蜜蜂飞了过来，要去蜇国王。猴子大急，心想：“怎么能让这该死的蜜蜂蜇到陛下呢！”它拔出宝剑，砍向那只胆大包天的蜜蜂。

花园外的宫女和侍卫只听到一声惨叫，等他们冲进去，国王的脑袋已经被猴子砍掉，倒在血泊之中……

如果授权人选不合适，结果也许是灾难性的。权力代表了影响力和切实的作用，被授权者在授权期内不是领导者，就是实际操作者，他们的所作所为直接影响事情的结果。把权力交给一只猴子、一只狗、一个糟糕透顶的员工，在结果上也许没什么区别。面对这结果，人们不会苛责猴子、狗或愚蠢的员工，只会厉声质问那个授权者：“你授权的时候没长眼睛吗？你动了脑子吗？你疯了吗？”

对领导来说，如果手中的项目和任务总是找不到合适的授权人选，要么是团队人才匮乏到了严重程度，要么是领导力匮乏到了严重程度。只要团队有一定的人员，挑选一个负责人并不那么困难，有项目经验的可以直接挂帅，有技术优势的可以扶植上马，有创新想法的可以给一个练兵机会。在授权问题上，领导不能畏首畏尾，否则员工更不敢放开手脚。

需要慎重考虑的是权责与能力的关系，即，被授权人有没有能力负责任，有没有能力保证权力的行使。权力不能轻易下放给他人，必须交给那些真正有能力又有责任心的部下，并随时监督，防止他们滥

用权力。在授权选择上，领导也可以着意锻炼一些有潜力的新人，而不只盯着有经验的老人。权力也是一个持续的过程，要注重培养部下行使权力的能力，能够避免组织无人可用，也可避免领导面对“想授权没人选”的尴尬局面。

现在，让我们总结一下授权的原则和步骤：

第一步：衡量难度。

被授权的任务难易不同，选择的对象也有所不同，需要的时间也有长有短。领导者需要对任务有清楚的把握，并有大概的难易、时间概念，才能选择最合适的人授权。

高难度的任务可以交给稳妥的老手或喜欢挑战的中高手；低难度的任务可以交给需要练手的新员工。要以多种标准衡量一项任务，完成任务不是唯一的目的，还可以训练员工的能力，提高团队的合作性，给团队成员机会，等等。对员工来说，唯一的目标是成功完成任务；对领导来说，授权只是一个开始，他需要考虑方方面面，尽量把任务的作用发挥到最大。

第二步：明确权责。

授权是权力的转移或下放，不代表职位的转让，所以必须规定权力的范围以及被授权者必须承担的责任。权力不能随便交给他人，必须加以严格限制。

也要从被授权者的角度加以考虑，哪一种权力范围能够让他尽量放开手脚做事？对被授权者来说，太小的权力范围会带来许多麻烦，特别是当他的工作琐碎繁重，常常需要灵活行事时，握有多一些的权力，可以让他的行动更加变通。否则，遇到稍大一些的决定，他就必须打电话等待授权者的批示，这种授权只是形式上的授权，实质上，授权者的工作没有减少多少，被授权者也因为不被信任，减少了工作

的热情。

第三步：保持沟通。

授权，授予的是权力，也是责任，但不代表这份责任不再属于领导，保证授权效果，是授权者的责任。担心下属能力，担心下属不了解计划，担心下属对公司、行业的判断不够成熟，这些担心并非杞人忧天，这需要领导者耐心地教育指导，及时给予意见。最重要的是在任务过程中保持信息的畅通。

通过沟通，授权者可以随时查看项目的进程，这种沟通有两个好处：一是了解进度，二是检查被授权者的工作状况。一旦发现被授权者有怠工、误算、徇私、执行不力等情况，可以随时中止授权，换一个更有能力的负责人，以免耽误整个计划的实施。在这个意义上，沟通也是一种监督，是对被授权人的督促。

第四步：终止授权，评估结果。

权力不可长期下放给他人，或者提拔被授权者，让他手中的权力和他的实际地位相符；或者在任务终结的时候收回权力，让被授权者重新回到自己的位置上。有一些领导认为“任务终止=收回授权”，所以没能在实际行动上或公众面前有明确的终止授权表示，造成了员工们认为授权尚未结束，被授权者或是观望，或是继续行使权力。

任务结束的时候，要明确地终止授权，才不会造成管理上的混乱。还要在回收的同时评估任务完成的结果，检验授权是否得到预期中的收益，衡量成败。领导们必须仔细研究这个结果，思考自己选择的授权对象是否合适，授权的范围是否恰当，过程中出现了哪些没有预料到的问题，下一次如何改进。从结果中得出经验教训，就是提高自己的工作能力。

最后还要再明确一下授权的意义。比尔·伯恩在《富贵成为习

惯》中说：“授权是一种付出，好的管理者才有这种特色，因为他们不会贬低他人的重要。”授权，就是让每一个人都成为重要的人，让他们明白，他们与领导人一样，都是团体不可缺少的一员。

培养副手，给项目上个保险

在世界历史上，亚历山大大帝是个令人仰视的人物，他年纪轻轻继位为马其顿国王，整理内政，驱逐外敌，带领军队征服了埃及、巴比伦、波斯，打败印度国王……他的大帝国横跨亚非欧三洲，并把希腊文化的种子带到了东方，促进了文化交流和民族融合。但天妒英才，亚历山大大帝只活了32岁，于公元前323年逝世。

对亚历山大来说，接下来的历史是悲哀的：他艰苦征战建立起来的大帝国，瞬间失去了领导者，被手下的将领们瓜分。他倡导的制度和他倡导的文化，也没能得到保留。他一生的心血就这样付之东流，就连他的母亲、妻子、儿子也很快成了政治斗争的牺牲品，失去了性命。而所有这一切都是因为：亚历山大生前担心手下的将领们势力过大，故意让他们保持势均力敌，他身边没有一个有威望的副手，能够在他死后继承他的事业，撑起他的帝国……

历史给人的启示是深刻、长远且广泛的，一个具有悲剧色彩的历史事件往往有最深刻的教育意义，对实践最有指导作用。亚历山大无疑是一位成功的领导者，他最后的失败不是因为他的能力，而是因为他少做了一件事：为他的事业准备一位副手。对于一个具体项目来说，有能力的领导是毫无疑问的核心，副手，就是项目的第二重保险。

作为项目的掌控人，领导了解项目的一切：目的、计划、进程、可用资源，领导胸有成竹，指挥若定，调度一切井井有条。但这些工

作都归一个人承担，显然太过繁重。一个人无法完成全部工作，助手的存在就显得必要。何况，知道以防万一，才能做到万无一失。倘若领导一时有事无法指挥，团队需要有一个暂时的领导者。

暂时的领导者也是领导，他的权力来自原领导的授权和其他团队成员的默认。没有这个副手，领导一旦缺席，就会出现群龙无首的混乱局面，还有可能出现各个有能力的成员争抢领导的位置；而有了这位副手，计划还是计划，进程还是进程，一切依然井井有条。副手和领导一样深谙这个项目的重点难点所在，熟知每一个具体步骤，临时下放的指挥棒不会改变方向，不会造成员工们的不知所措。

领导选择副手，既是在选择帮手，也是选择事业的负责人和接班人，对副手的为人和能力，要做一个全面的准确的评估。副手的能力高低会影响到领导的决策力度和执行效果，一个优秀的二把手，在上下级沟通、掌控企业情况方面都能起到巨大作用，能很大程度上帮领导分忧。具体说来，副手应该具备以下条件：

责任心和耐心。

能够在日常事务中应付繁琐的工作，以便将更充裕的时间留给领导思考重大问题。副手的任务很杂，必须保持高度的耐心，好的副手就是领导的左膀右臂，是领导的第三只眼睛、第二个大脑，既能帮领导出谋划策，也能够弥补领导的疏忽。

大局意识。

在关键时刻，代替领导做决定是副手的职能之一，这就要求副手必须有领导者的素质，即，考虑问题时要从大处着眼。副手需要经常出面管理企业内部的大事小情，解决问题时除了按照规矩，还要考虑到长远后果。一个副手考虑问题如果和一个普通下层领导一个思路，只懂就事论事，而不能做全盘考虑，显然不够称职。

忠诚，能够帮领导人树立威信。

权力的分配是无法避免的话题，为了提高副手的积极性，领导常常对副手的授权度极高，这就使副手完全能够利用手中的权力自由行事。副手以权谋私，拉帮结派，架空领导，在职场上屡见不鲜。任用一個别有用心的副手，就是在给自己制造强大的敌人。

好的副手却对领导本人保持极高的忠诚度，他们不把领导当作对手，而把自己当作领导的接班人。在实际工作中，领导们会时时留意副手的职权范围，副手们也懂得避嫌的重要，尽量避免越权行事。好的正副关系需要双方共同的努力，领导倘若防贼一样对待副手，副手或者起不到作用，或者不会对领导忠诚。在对待副手的问题上，领导应该更加自信宽容，而不是时时防备。如果真的被副手架空，那说明领导的能力不到位。

与领导的默契。

领导人总有一些不便参与的决策、不便出席的场合，这个时候副手就应该主动承担，以维护领导的形象。出于管理需要，领导和副手经常一个唱红脸、一个唱白脸，一个负责大棒、一个负责胡萝卜。红脸和白脸没有一定之规，完全由领导的个性决定：领导性子急脾气大，副手最好能够及时安抚人心，帮领导弥补形象；领导温吞，副手就需要严厉。互补性的领导和副手，可以发挥出最大的作用，保证一把火烧得旺，又不会收不住火势。这样的组合，也是一切事业的“双保险”，刚柔并济，万无一失。

绩效才是一切，一切为了绩效

上马一个项目，为的不是尝试，而是成绩。企业的一切行为都是

为了利润，就像员工的一切努力都是为了薪金。所以，项目管理的目的就是为了让成绩，完成项目创造利润，再让每一个参与其中的人享受到好处，这就是一次成功的项目管理。

当以项目为任务的团队中的每个成员都开始工作，绩效就是他们的共同追求，当发条一样紧绷的计划已经启动，当时间一分一秒流逝，当报表、图纸、文档、一切和项目有关的记录物上的数字一再增加，成员们高悬的心逐渐回归本来的位置，他们正在接近目标，正在创造成绩，但，一切按照计划实施，不代表结果的成功。没有绩效，再辉煌的口号，再完善的福利，再诱人的前景，都是镜花水月，毫无意义。

不需要领导强调，所有成员都了解绩效的价值，付出再多努力，没有绩效便是无用功。领导需要做的，是把项目管理与正确的绩效考核结合起来，以保证项目顺利进行。在员工眼中，项目尚未进行时，每一个步骤、每一个过程、每一个关键点便已经一清二楚，免去了理解偏差，而且对自己完成工作后获得的奖励也一清二楚，那么，他们还需要做什么？无需担心，只需要全神贯注、全力以赴，完成绩效表上的一个个目标和指标。

绩效应与企业战略、项目进程相结合。

每个企业都有自己的战略重点，每个部门都有自己的长期目标，绩效管理的目的，就是要保证这些目标顺利实现，所以必须保证上下员工都能够理解企业的战略，明白绩效的意义，并了解自己的工作是全局的一部分。所有绩效只有一个目的，就是企业的利润。

绩效要兼顾长期利益和短期利益。

制定绩效要全面考虑，既要考虑企业的长远利益，也要考虑员工、客户、营运、财务等方方面面的问题。制定绩效时越详细、越全

面，就越能掌控计划的顺利进行。反之，事前不将可能出现的问题考虑到，就会被突来的状况打乱全盘布局。

绩效管理必须客观明确，落实为可见图表。

绩效管理必须建立在周密的计划基础之上，并将计划目标结构化、量化，设定为业绩指标，每一个步骤都必须出示明确的数字和图表，不能含糊其辞。目标不能让员工自己揣摩，而要明确做出规定，才能避免不确定因素，保证上下目标一致，环环相扣。

绩效指标应该按照员工层次逐一落实。

经理层应与人力资源部门通力合作，在大目标的基础上，共同商议，确定每个部门、每个小组、每个员工的工作目标以及需要达到的效果，并给予切实的监督指导，以确保绩效顺利完成。员工对指标做到心中有数，才能踏实地展开工作。

绩效管理必须与薪酬体系紧密相连。

绩效为企业带来可见的发展，也必须为每一个员工带来可见的利益。绩效与薪酬、职位结合得越密切，越能转化为员工的动力。倘若绩效与薪酬无关，员工就不会再追求绩效。绩效与奖励措施需要经过详细、反复的讨论，才能保证企业与员工的双赢局面。

信息，项目的生命线

1962年，山姆·沃尔顿在美国建立了第一家折扣店。这就是后来的沃尔玛集团的雏形。山姆意识到，这类小商店在美国的乡村、小城镇大有发展潜力，即使那时候的人们普遍认为，人口少于5万的小城镇没有开店的必要，因为根本没有足够的购买力。

山姆却认为在小城镇形成连锁经营的态势，好过在大城市与那些

老牌超市竞争。他特别注意当地人对货品的需要，折扣店里放满了当地人急需的日用品，让顾客真正感觉到了便利。也就从这个时候开始，山姆注意到了“信息”的重要性。他的折扣店能够盈利，能够在美国遍地开花，正是因为他注重每个地区的人们需要什么，这就是信息应用。

为了有效满足顾客对商品的需要，沃尔玛集团特别注意信息的采集，早在20世纪80年代，沃尔玛便已经花费2400万美元建造了一颗人造卫星，为的就是借助高科技，达到各部门沟通的顺畅。沃尔玛内部的电脑、卫星系统的投入已经高达6亿美元，高度的信息化管理，保证了沃尔玛零售业的持续发展，也为世界其他零售商做出了良好的表率。

世界已经进入了以数据为主导的信息时代，不，早在数千年前，人类就已经开始重视信息的作用。国王注意民心动向，将军向敌军派遣间谍，商人到处了解人们缺少什么，就连农民卜算丰年都包含了淳朴的信息意识，虽然他们是向并不存在的神佛祈求信息……人们为什么重视信息？因为信息能够给人的行为带来保证：有了信息，想做的事就有了最可靠的依据，大大增加了成功的概率。

第十届诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙，是公认的管理大师、决策理论的提倡者，他将信息问题当作管理的重要方面。赫伯特认为，信息在发出、传递、接收过程中，都有可能发生阻塞和扭曲，组织必须成立一个高效的信息中心，以便良好地接收信息。在现代企业组织中，计算机的应用较好地解决了这个问题。

原始信息可以原原本本地保留在计算机中，对信息的筛选却是领导人的工作难点。计算机的应用固然避免了信息的损耗，却也大大增加了无用信息的含量，领导人不得不在大量信息中耗费时间，以寻找

决策依据。信息是企业的生命线，没有信息，一切便无从开始，所以，即使要花费大量时间，领导者也必须掌握更多信息。

落实到具体项目，在项目进程中，有多少种问题需要领导考虑？太多了。项目的风险，在过程中产生的变化，是最基本的问题。过程控制和目标考核需要经手，各部门、部门成员的权责限制需要一一落实，还要跟踪和分析所耗成本，对执行情况进行监督，这都需要建立关于此项目的信息系统。

这个信息系统既包括对外信息网，也包括对内监控网。对外信息网负责前期调查和收集所需资料，为的是准确地分析项目的可行性，当然，这个信息网可以利用公司所拥有的信息部门，只需要加上针对性的筛选条件。对内监控网，确切地说应该是一份完整的过程记录资料，从立项开始，囊括所有计划表和进度表，以及所需信息资料、成员情况和过程记录。

外部信息不可忽视，内部信息也不可小觑。项目组内的每一个变动，都有可能带来整个计划的变化。例如，某个成员突然想到了好点子，某个步骤突然出现了麻烦，某两个部门发生了摩擦，这些信息看似微小，却有可能带来连锁反应。正面因素倘若得不到适时扶持，很快就会消弭无形；负面因素如果没有人及时控制，很快就会如癌细胞般无限制地扩张。从这个意义上来说，信息同样是整个项目的输血管道，不可有一刻堵塞。

最后，依传统观点，信息网越大、越密，收集到的信息就越多，越有价值。但对具体的项目来说，大量无关信息会让成员思维分散，还会让成员们在过多的信息中失去判断标准。这时候领导需要亲自设立筛选标准，尽量让成员们的思考力集中起来，而不是任意发散。在执行之前，发散思维会带来意想不到的收获，但在执行过程中，旁逸

斜出大多是无意义的，费时费力还影响进程。这一点，也需要领导即时把握，即时纠正。

快，不能躁进；慢，不能停滞

高速化发展时代，科技使生活便利，使工作高效，但人们并没有得到解放，每个人都可能陷入挥之不去的烦躁之中，这似乎是现代人的一大特征。特别是在中国，人们马不停蹄地奔走在地铁站、车站、机场，为堵车和排队焦急不已，每一间办公室都充斥着一种气氛，“快一点！再快一点！”，不需要催促式的口号，整个社会都如此。

快是这个时代的特征之一，快带来高效率、高速度，但也不可避免地带来心理上的烦躁，不快的情绪每天都在酝酿，急躁的动作似乎有传染性，人的脾气也带了火药味，不时和他人摩擦。烦躁还带来工作上的困境：因为心绪不佳，简单的问题弄得一团糟，妥当的计划总是出现纰漏，脑子里像塞了一团麻，处处拥堵。快，成就工作，也耽误工作。

也许因为时代的列车行驶得太快，慢成了一种诱惑。慢代表休闲、休息，代表轻松的氛围，代表身心放松、头脑松弛，代表享受。不知有多少现代人渴望着慢节奏：早上，不是被闹钟闹醒而是自然醒；不是匆匆忙忙咬一口面包而是慢悠悠地做着美味早餐；不是热火朝天地赶进度而是一边喝着咖啡一边看文件……当这些幻想支配了头脑，不少人变得得过且过，总想着偷懒一时算一时，于是，拖延症蔓延到社会各个层面。

快与慢，到底哪一个更好，到底如何才能平衡快慢间的步调？不论对员工还是领导，都是一个难题。让我们看看办公室里常见的快慢问题：

员工A是个急性子，做什么事比老板还要着急，公司各处都看得到他风风火火的身影。他经常加班，恨不得把一周的任务用三天完成。但任务是做不完的，一个任务完成后，另一个任务接踵而来，A的个性好强，总是喜欢将任务全部揽下。

A的勤奋给同事们带来了巨大的心理压力，有人劝A不要这么辛苦，让自己放松点，何况，A这样没日没夜地干活，显得其他人都在偷懒——事实上，其他人都是很认真勤奋的员工。A对此不理不睬，依旧过着每天追进度抢时间的日子。

转眼，A在公司工作了三年，就在他即将又一次升职的时候，他病倒了，卧床大半年。

员工B是个拖延症患者，他并非没有能力，事实上，他经常做出让人眼前一亮的企划，他的直属领导认为B是可造之材，上一级的领导也知道B的名字。

B的问题是他把拖延当成习惯，他经常说：“成绩都是逼出来的！”十天的工作，他一定会拖到倒数第三天，然后加班加点累死累活地赶出来。客观地说，即使是赶出来的任务，B依然有出色的表现，这让领导们对他又爱又恨。

一天，上司对B说：“你必须改掉你拖延的习惯——即使你认为它并没有影响到你的业绩——因为你的表现，公司不会辞退你，但也是因为你的表现，你无法升职。”

领导C试图建立一种“更高更快更强”的工作氛围，他时刻监视着员工们的工作进度，他痛恨惰性，不允许他的员工有一分钟的偷

懒，他自己也像陀螺一样转个不停，为的是起到一个良好的示范作用，让员工找不到偷懒的理由。

于是，在领导C的工作间里，所有人的神经都绷得紧紧的，每一天的八小时工作时间都像拧紧的发条，员工们的情绪也越来越暴躁，每次开会不像讨论，而像争吵。每一个员工都有这样一句口头禅：“真是受不了！”后来，有人将“受不了”转化为行动，以压力太大为理由辞职，领导C认为这是无能的表现，毫不惋惜。

领导D是个业余书法爱好者，他把自己写的“一张一弛，文武之道”的横幅挂在办公室，希望进入自己办公室的员工，都能领会这个道理。领导D总是试图让员工们多多放松，他认为工作应该充满乐趣和热情，而不是机械式的赶进度。

但没有一位员工会把他的提议当真，谁都知道领导D是个严厉的人，耽误一丁点进度就会被他重罚，员工们认为他没必要整天把张弛有序挂在嘴边，事实上，没有员工能做到，“只有习惯命令他人的领导D才有这份闲情逸致。”有员工坦白地表达对领导D的讽刺。

领导C的做法显然不得人心。他把效率当作一种概念，而不是一个综合结果，他偏执地认为不留一分钟空隙才叫忙碌，不折不扣地利用着法定工作时间。但事实上，人无论在精神上还是行动力上，都不能忍受没有停顿的操劳，就连机器，也需要定时休息、散热、维修。领导D呢？他的做法比领导C更让人难以接受，因为他一面命令他人赶进度，一面又要摆出关心员工的架势，最重要的是，他只是在命令别人，自己做的事很少。

而两位领导的目的是一致的，他们都希望办公室里有这样一种环

境：A型员工不会因过度劳累而生病，B型员工也不敢随便拖延工作。领导们的实际经验显示：环境一旦过于放松，A这样的员工会大大减少，B这样的拖延症会一直增加，糟糕的是他们只有B的拖延，没有B的能力。两相比较，任何领导都会更倾向于快节奏办公。

从现实角度来看，快比慢更好。工作的时候，赶进度、追时间、拼效率，是现代社会再正常不过的状态，那种悠闲如咖啡馆般的工作间，只会出现在幻想小说里。事实上，在真正的工作时段，谁也不敢放松，谁也不能放松。

纠结快慢问题的人们，混淆了工作和休息的界限。慢不是不可以，但那属于休息时间，是提倡人们不要将工作和烦心事带回自己的家，而在有限的时间内尽情放松身心。并不是让人们慢条斯理地看文件，晃悠悠地讲电话，闲聊式地谈合同，一边玩一边赶进度。

同理，提倡快也不是提倡以跑步的速度走路，而是提倡科学的高效率。严肃的办公环境不应该有慢吞吞的人，可以有张有弛，但效率应该成为所有人的追求。快的精髓在于：随时随地可以集中精力，奋力一击。但是，不能随时随地都紧绷着周身神经。

防止过快，是为了防止情绪上的急躁、行动上的冒进。

防止过慢，是为了保证脚步不会停滞、计划不会拖延。

一切快慢，需要在这两条原则之下制定，兼顾效率与健康，制造快慢适宜的进度表，让包括领导在内的每个人能够充分享受到工作的乐趣，而不是提起工作的时候，只想到疲倦、任务量、催促、进度、争分夺秒、头痛欲裂、厌烦和“我需要休息”。

第三章

用营销理念经营个人品牌

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

在营销时代，没有名气就没有实力。现代领导有必要注重营销的价值，将营销思维代入自己的事业，经营团队的名气和个人的品牌。

注重宣传也注重实效，注重表面文章也注重内在品质，注重舆论也注重口碑，理想的管理者，既可以由内而外，也可以由外而内，他们从不缺少面对考验的底气。

别低调，会办事也要会赚吆喝

酒香不怕巷子深，是中国人信奉的一句古话。早年的大商人们也把口口相传的口碑当作最佳的产品广告。传统传播媒介被打破后，各种形式的广告铺天盖地而来，广而告之，为的是产生知名度，让牌子深入人心。那些行事低调的企业，被掩盖在喧哗之中，除非有多年的好口碑，否则，想要让人知道，真是不容易。

在商业社会，团队的最终目的难免要与商业挂钩，即使是象牙塔里的科研机构，也要考虑研究成果的实际应用和市场效应。因此，团队的名头很重要，响亮的名声代表着更广大的受众。当今的团队不需要低调的领导，或者说，领导人本身可以低调行事，但他必须有面对市场、面对大众的营销意识，就是要让越来越多的人知道：“我们的团队是最好的团队。”

留意时尚杂志、了解家居市场的人不会不知道“玛莎·斯图尔特”这个牌子。玛莎·斯图尔特生长在商人家庭，从小就有不俗的商业头脑，只有10岁的她就能组织舞会赚零花钱。走上社会后，她在华尔街做交易员，并研究投资。天生的商业头脑和这一段宝贵的工作经验，让她知道如何建立一个成功的品牌，如何让自己的公司走上正轨。

玛莎的公司能够取得大众的认同，受到广泛的追捧，吸引求职者的目光，靠的是她的宣传攻势。她通过多种媒体宣传她的家居产品：在电视上做专题介绍，在杂志做专访，在大型超市举办产品展览，在网站上不间断地持续宣传，玛莎不断对员工、对大众强调：“我们公司是家居业的权威。”玛莎的对手不少，但没有对手有如此持续的、强力的、洗脑般的宣传力度。于是，人们在不知不觉中接受了这个品

牌，并将这个牌子作为优雅生活的象征。

在工作中，玛莎是个完美主义者，而且，她要让所有人知道自己的完美主义倾向。她追求细节，哪怕是公司生产的一个咖啡壶，也要高质量。玛莎对品质的偏执感染了每一个员工，更在强大的宣传攻势下，让所有顾客都为之咋舌。在惊讶的同时，“这个牌子的质量是最好的”这一观念深入人心。也许，这就是玛莎要达到的效果。

质量是产品的根本，但在现代市场形势下，叫好和叫座是两回事。有好的质量，没有好的宣传，产品很容易被埋没。要想广为人知，最好的办法就是大声吆喝。市场上卖菜的商贩为了吸引顾客的关注，用洪亮的嗓子叫卖，自卖自夸，比起那些默默摆摊的商贩，不知多出多少收益。

团队的名气也是如此，一个懂得宣传的领导人，不仅要利用广告效应达到传播效果，还需要在一切可能的场合宣扬自己的团队，让认识他的每一个人，同时也认识了团队和团队的产品。把团队的旗帜打出去，才有可能获得关注，得到机会。

对于领导来说，团队品牌就是个人品牌，而在当今社会，营销大行其道，没有营销概念的企业总在竞争中落下风，有高超营销手腕的团队总能出奇制胜，深入人心。营销战略究竟有多神奇？不如来看一个真实的故事：

一家大公司正在寻找一位传说中的销售人才，负责人好不容易才在一条商业街上找到这个年轻人。但是，当他看到年轻人在做什么，不禁大跌眼镜。只见年轻人怒气冲冲地将一面写有“降价”的牌子放在他的小店门外。问及原因，原来这条街有两家西装店，一家是年轻

人开的，另一家正在大搞促销活动，把一套西服的价格降到了平日的七折。

“所以你也要跟着降价吗？”负责人问。

“当然！我才不会输给他们！我要六折出售店里的西服！”

结果，在满街看热闹的人的眼皮子底下，年轻人和对门的西服店赌气式地拼命压价，偏偏对门的西服店的价格总是比年轻人低一些，气得年轻人直跳脚。当天关门，年轻人只卖出7套西服，对门商店卖了700套。

默默看完这一切的负责人和公司联络，详细地汇报了观察结果，说出了自己的意见：“这个人真的是那个销售天才吗？是搞错了名字，还是言过其实？我看不出一个意气用事、和对手打价格战的人能做出什么大事。”

“没错！就是他！马上和他谈聘用条件！他就是我们最需要的人！”老板在电话里大叫。

“您确定吗？这样一个……打了价格战还只卖出7套衣服的……？”

“那两家店全是他开的！”

营销之道，不在于卖力吆喝，而在于策略地吆喝。用别出心裁的创意，而不是大嗓门吸引注意力，让一种概念、一个形象、一件商品深入人心，这是营销的精髓所在。想扩大自己的品牌知名度，就要结合营销手腕，以看点带动卖点。吆喝的方式多种多样，可以自行制造话题，可以抓住流行趋势，可以借助名人效应，可以发动宣传攻势……任何一种吆喝，都好过闷不作声。

做事也要尽力吆喝。从传统角度来说，人们对自己要谦虚，不能

自吹自擂。但在这个人才过度的社会，不好好将自己的能力和成就宣传一番，有谁能知道？在传统中学习，不妨学学毛遂自荐，不妨学学那些会邀功的人，才能把成就当作阶梯更上一层楼，而不是当一块埋在人堆里的金子，甚至功劳被别人占去。

最后说说领导本人的营销策略。不会吆喝，只知默默努力的领导，未必比那些随时吆喝的领导更有成就，特别是在信息爆炸的时代，人们的眼睛耳朵被各种各样的吆喝充斥，不会吆喝的人最容易被忽略。吆喝不是大声地对员工说出自己的付出、自己的成就，而是从方方面面营造一个成功者的形象，让员工看得到、听得到、感受得到。

说到底，做人做事要懂得在适当的场合吹吹牛，先给人留个牛气哄哄的印象。担心被人指责？如果名实相符，有谁会指责？那些不愿吆喝、不敢吆喝的人，有时不是因为矜持，只是因为太没自信。一个连基本自信都没有的团队，一个不敢做担保的领导，会有远大前途吗？想想这一点，就会有吆喝的冲动。吆喝，其实没那么困难。

和员工一起扛，责任感成就个人威望

20世纪的最后几年，对韩国三星集团的总裁李健熙来说，是相当难熬的一段日子。那时候的三星集团倡导“大企业大制作”，不断加大汽车产业投资。但是，韩国汽车市场已然饱和，国内汽车早已供过于求，没有看清形势的李健熙投资数亿美元，转眼换来债台高筑的局面，2000年，李健熙将自己一手建立的三星汽车公司卖给了雷诺汽车公司。

韩国媒体对此恶评如潮，批评者们猛烈地抨击李健熙接手父亲的公司后，“毫无建树”，成立汽车公司更是一次彻底的失败，让三星集团

承受了巨大的损失，三星集团内部也有不少员工心生不满，更让他们焦急的是，企业出了这么大的失误，为了节约开支，必然会裁员。

面对巨大的压力，李健熙选择承担责任，他一次性捐出20亿韩元，承担了投资汽车领域失败给三星集团造成的损失，集团内的员工也免去了被裁减的担忧。当这个公告从上至下传达给每一个员工后，不少员工流下了眼泪。此举一出，韩国舆论风向大变，批评消失了，人们盛赞李健熙的责任意识，李健熙也因此得到了员工们发自内心的爱戴。

领导人的责任感，能让员工看到前途所在。李健熙的做法，让三星集团的员工看到了这样一种可能：即使集团有一天处于危难，总裁也不会让员工吃亏，自己的利益不会受到损害。在任何情况下，领导人都不会为了自身的利益，把他们当作牺牲品。

员工的心理复杂却也并不复杂，他们的不稳定，他们的骑驴找马心态，他们积极与否，取决于他们渴望更好的前途。这种前途当然包括地位的提高、薪金水平的提高、个人能力的提高，但这都不是最实质的东西，他们最需要的是物质上的保障，保障他们在任何条件下都不会有损失，或者不会损失太大，这才是留住人、吸引人的关键。

责任感有巨大的感染力。人是感情动物，很少有人在受到别人真诚优待的同时，还能铁石心肠，一味利己。这种夹杂了感激、钦佩、欣赏的复杂情绪往往会转化为最直接的忠诚和信赖，让他们愿意回报，愿意付出更多的精力。

上下级的感情来自互动，来自相互间的理解和扶助。一个为员工着想的老板，是对一位管理者的高级称赞，代表这位管理者做人的成功和心灵的温厚。成就了金钱换不来的个人威望。

威望是每个领导渴望具备的素质。威望代表了责任，代表了能力，代表了信用，更代表了领导对职工的控制力和感召力。很多工作数年的领导只是个管理人员，没有多少个人威望，这令他们深深苦恼。哪个领导不希望自己被员工信任，关键的时候一呼百应？个人威望来自一点一滴的累积，领导们必须从日常工作着手，提高自己各方面的素质。

威望来自出众的眼界和能力。

鹤立鸡群的存在总是会得到众人的仰望，最成功的领导者必然有超凡的眼界和不俗的能力，他们想问题的时候看得最远，处理问题的时候想得最周全，他们是一种支柱、榜样般的存在，让所有人心服口服，心甘情愿地服从他们做出的决策。

威望来自在重大问题上的果断决策。

有一些领导平日低调，看上去与最普通的员工没有太多区别。他们很少插手管理和公司的具体营运，更多依靠制度和能干的手下。但是，如果公司出现重大问题，他们总能第一时间，又快又准地掐住问题所在，带领公司突破困境。这种“幕后老大”式的领导，往往因为一个决策、一次大显神威而得到员工持续不断的敬爱。

威望来自对员工的爱护。

仁者爱人，心怀他人的人，也会被他人感念。爱护员工的领导最容易走进员工心里，也最容易得到他们的认同。爱护员工不是口头说说，真正尊重、理解、关心员工，了解他们所急所想，并切实为员工解决困难，将他们的辛苦记在心里，这样的领导，会与员工建立深厚的感情，也靠着这份感情，在员工心中占据一席之地，让员工死心塌地跟随。

威望来自为人的表率作用。

有一些领导资质稍差，在管理上并无建树，显得循规蹈矩。但他们人品好，工作认真，上进心强，在各个方面都起到带头作用，从不推卸责任。这样的领导让员工有一种踏实感，而且也能视为可追赶、可超越的目标。他们靠着人格和努力，在员工心中成为表率，也成了企业精神的代表。

说到底，威望来自领导身上所体现的不可忽视、不可缺失、不可推卸的责任感，包括方方面面的内容：企业、企业的未来、企业的运作、员工的福利、危机的担负。要让员工始终意识到，责任再沉重，任务再繁多，也有一个坚强的领导者为他们扛起大部分的重量。责任感，是信任的开始、威望的开始，也是成就的开始。

坚持才是口碑，不做昙花一现的英雄

对有志气的人来说，凡事都要追求一个“好”。“好”代表了真实的业绩，代表他人的评价，代表自身的成功。所以，学生要做好学生，父母要做好父母，员工想做好员工，演员想做好演员，领导，自然想做个有口皆碑的好领导。——“我们领导真不错。”每个领导都希望能由员工口中听到这么一句。

很多领导对这句话并不陌生。给员工发了一笔中秋过节费，员工们会乐呵呵地说这么一句；安慰了正处在低谷期的员工，对方也会感激似的赞一句；做出一个众人拥护的决定，众人会有这样一句评价；为某个慈善事业捐了些钱，员工知道了也免不了这样夸奖……“好”这个评价得来并不那么困难。

但这些口头上的评价有时作不得数，如果有人问员工：“你们领导好吗？”员工们见问得郑重，也开始全面思考，这时候想到的不

只是过节费、安慰、善于听取群众意见、有爱心，而是综合考虑领导平日为人做事。等到综合判定出来后，这位领导很可能是个“抠门”“虚伪”“没主意”“喜欢做样子”的，跟“好”根本不搭边的人。

区别在哪里？在于这位领导并没有时常考虑员工的福利，偶尔一次的奖励并不能给他换来慷慨的好名声；他也许对员工的情绪漠不关心，只在需要动员对方时才显得温和，不会给人留下待人真诚的印象；他总是在大家的讨论中为难，没有决断力，自然也缺乏领导力；为了企业形象考虑，他可能会做一些慈善，但为人吝啬，克扣员工，做的是伪慈善。——这就是人们常说的道理：做一次好事容易，难的是一辈子做好事。

所以，很多领导不是没有努力过，他们可能挖空心思地想要给员工留下好印象。但因为这些行为是刻意的、偶尔的，而不是自然的、持久的，无法给员工留下真实深刻的印象。可见，领导想要“好”，就必须一直“好”下去，有任何的松懈，他那费心打造出来的好形象就如同昙花一般，过眼凋谢。如何保证行为的一致，让对工作的认真，对员工的亲切，对外的热情，对内的周到，一直保持下去？只能靠自律。

豫剧演员马金凤，她在85岁时在春晚舞台上唱《穆桂英挂帅》，谁也无法相信那清亮的声音发自她的嗓子。身为戏曲演员，她从小没有喝过一滴酒，没有吃过任何辛辣食物，自律达到一定境界，就是旁人难以企及的高度。

自律，就是该做的事情一定要做，不该做的事绝对不做。关于自律的故事不需要长篇大论，短短几句话就能概括：××做了什么，每天都这样做，做了××年。这就是坚持，这就是自我要求，这也是真正的成就。可以说，如果不能坚持到底，任何成就都不算成就，因为

它们很快就会成为明日黄花，只存在于少数人的记忆中。

关于好领导和自律，著名的管理顾问格林里夫认为，领导力的最高境界是“自我领导”(self-leadership)，一个人应该有极强的控制力，驾驭自己的智慧与勇气，去为他人服务。倘若一个普通人有这样的觉悟和行动，那么他必然会在工作、生活中严于律己，追求卓越，同时能够克己奉公、尊重他人，这样的人无疑会有强烈的领导气场，人们对他的信任与佩服，将决定他未来的地位。所以，想要当好领导，应该首先培养自我领导能力，坚持自我完善。

提高自我认识能力。

培养自我领导能力，先要有正确的自我认识。一位领导应该了解自己的优点和缺点，并努力扬长避短，不在任何情况下让个性上、能力上的弱点牵制自己。对那些认识到自己缺点的领导来说，缺点未必就是“不好”，只要不因这些缺点影响工作，影响和员工的关系，员工反而会更加佩服这位领导，因为他是个公私分明、做事“拎得清”的人。

提高情绪控制能力。

一个情绪化的人会让他人觉得真实；一个情绪化的领导会让员工觉得无所适从。强大的自制力是领导人区分于普通员工的显著标志。泰山崩于前而面不改色，是人们对领导力的真实概括。在工作中，领导可以根据自己的个性，或者温和，让人如沐春风，或者严肃，让人心存畏惧，或者风趣，让人身心放松；但他不能随意表露自己的真实情绪，不能把喜怒哀乐挂在脸上。这种高深莫测同样不会让员工觉得“不好”，反而会认为“这才像个领导”。

提高心理承受能力。

领导担负着整个团队的责任，面临整个环境的风险，遭遇的挫折

远远多于一个普通员工。一帆风顺的领导从不存在，领导能够拿起指挥棒，是因为他比团队其他人经历过更多磕磕绊绊，因此有丰富的经验，有反败为胜的眼光，有坚强的意志。

每个人都喜欢永不言败的领导，那代表着团队信心，可以依靠的力量。这一切，都需要领导有更广阔宽厚的心胸，先员工一步，高员工一头，为他们挡住前方的劲风、当空的急雨。“心有多大，舞台就有多大”虽然是个俗得不能再俗的形容，但却正适合领导。同样，目光远大、临危不惧，是“好”领导的标准形象，一定会得到员工的拥护。

提高目标能力。

对目标的信念，甚至执念，构成了领导的人格核心。领导是目标的缔造者和维护者，他贯彻目标的信念能有力地保证员工们的信念。他对目标的掌控能力、监督能力、检验能力和变通能力，都能促使目标更快更好达成。即使对领导们有诸多议论，但员工其实是公正的，对于他们来说，那个能带领他们不断实现目标的人，永远是好领导。

世界上的一切成功都来自于坚持，事业如此，形象也是如此。领导最初可能只是在“做做样子”，做得久了，就会形成习惯，成为性格的一部分。为什么历史上不少王侯将相发迹前做了不少荒唐事，手握大权后却成了众人称颂的贤人？为什么现代不少企业家最初只是学历低能力低的普通人，成功后却被称为“天生的领导者”？不是因为人们的判断随着他们的成就转变，而是他们已经把“当好领导”当作事业来坚持，所以，他们的品德、行为发乎内心，绝无造假。是坚持，为他们带来人生的飞跃。

形象：最直观的领导力

每个团队都有目标，领导人用这个目标激励员工们奋发工作，对组织忠诚，对未来充满信心。但对员工来说，与其说他们跟随的是一种抽象理念，不如说他们跟随着一个具体形象，这就是领导者的形象。他们每天看到的是领导的工作状态和精神状态，听到的是领导的训话和命令，目标是遥远的，领导的形象却是最直观、最贴近的。

很难想象一个萎靡不振、仪容不整的领导会带领一个团队取得成就，他们甚至不能给员工一个最基本的好心情；一个醉醺醺的领导同样不可想象，员工们会怀疑他的言行是不是在耍酒疯；一边吞云吐雾一边对女性下属发号施令的领导，只会让下属屏住呼吸，觉得难以忍受；不学无术的领导如果有很强的表现欲，难免在人前闹笑话，让员工觉得难堪……

形象是最直观的领导力，每个员工都有虚荣心，他们希望自己追随的是一个光芒四射的领导，一个嘹亮的口号，而不是一个醉汉、烟枪、无赖……领导的英明形象可以给下属们最直接的震慑力，让他们臣服。相反，一个糟糕的形象却会使员工对团队的未来和自己的选择产生怀疑，这种犹豫心理会导致工作热情的降低。

二战三巨头之一，美国的罗斯福总统是很多人的偶像，也是举世皆知的优秀领导人，当人们看着他那坚毅、严肃的照片，恐怕很难想象年轻时候的他，是一个到处游荡、声名不佳的富家子弟。年轻的罗斯福爱时髦，总是一副花花公子的打扮，追逐着年轻人喜爱的一切。但是，当他决心走上政坛，他迅速远离了旧日一切爱好。

1910年，罗斯福参加州议员竞选，出现在人们面前的他衣着朴

素，表情诚恳，勤勉地做着一切竞选有关的工作。为了选票，为了选民能够更直观地了解自己，他开着一辆没有顶篷的汽车，风里雨里在城市、乡村奔波，给人们留下了务实、勤劳的印象。

一次，罗斯福的车子坏了，他就徒步走了两千英里，拜访各个村庄的每一户居民，向他们解释自己的未来政治计划。罗斯福营造了一个贴近人民的形象，并大获成功。他在大选中获胜，一步步走向了总统的宝座。

从罗斯福的经验中，可以看出领导需要包装，需要一个满足人们心理的外壳，这也是一种营销手段，以便得到更多受众的好感。事实上，不论穿着花花公子的外衣还是勤恳公务员的外衣，甚至穿着庄稼汉的服装，罗斯福就是罗斯福，他的头脑、学识、胆略没有因为一件衣服而发生更改，改变的只是别人对他的印象。

形象决定了他人的定位。人们无法把一个西装革履的斯文人当成下水道维修工，也无法把一个泥脚泥腿的大汉看成大学教授，社会固有的角色认识，让各行各业都有一个大体固定的形象，领导也是如此。罗斯福想当总统，首先要做的不是宣传，而是改变自己的形象，为的是让别人把他当成一个正经的竞选人，而不是玩票的富家子。

形象决定了他人的信任。领导力能够奏效的一个重要原因，就是员工们愿意信任领导的决策。而这种信任依然和形象有关。“他看上去就让人信服！”这种没有客观依据的主观判断，是怎样作用的呢？为什么有些人让人看了就愿意相信？正是由于他们或朴素、或真诚、或稳如泰山的形象。一个猴子一样跳来跳去，或狐狸一样左顾右盼，或老鼠一样畏畏缩缩的人，能取得他人的信任吗？这是不言而喻的。

形象是一张名片，不只展示给员工，还要展示给他人。领导的形

象包括很多方面，例如，领导外出需要配备一定等级的汽车，这并非说明领导喜欢排场，而是为了说明团队的实力；领导者的口才和表情，都能为其外在表现加分；领导者对公益事业贡献，是其品质的对外延伸；甚至，领导者的小缺点，有时也让他们更具有魅力。在大众心目中，领导者的形象主要有三种：

传统领导者形象。

传统领导者的形象有些刻板，裁剪得体的西装是他们的标准配备。他们不张扬，不炫富，不发出尖刻的声音，对人有礼貌，待人接物都体现对他人的尊重。所以，现实生活中的领导倘若不知该如何营造形象，总是会让自己尽量向传统靠拢，看上去“像个领导”。

香港商人李嘉诚就是一个传统型领导者，他的穿着永远中规中矩，态度永远谦虚真诚，这数十年不变的形象让员工觉得亲切、安心，已经成为一种标志。领导如果不愿在形象上耗费时间，最简单的方法就是坚持一种形象，让员工习惯。这种“不变”偶尔会带来乏味感，但有不可替代的安稳效果。

人们希望的领导者形象。

人们总是对领导者有各种各样的想象，例如，他们希望自己的领导是仁慈、宽容又慷慨的人，能够原谅员工的错误，给他们以好的待遇；例如，他们希望自己的领导是重感情的人，这让他们有一种心理上的安全感……其实，人们希望的领导者形象，唯一的重点是品德：爱护员工的品德。为此，他们并不在乎领导者穿了什么衣服、拎了什么包。

著名辣酱品牌“老干妈”的持有者陶华碧女士以关心员工著称，她把每一个员工都当作儿女一样爱护，成了名副其实的“老干妈”，在真正的爱心面前，外在的形象、是否能言善辩、是否有出色的管理

经验等等一切衡量领导力的标准，其实都没那么重要。在员工心中，这样的领导人最能令他们产生发自内心的爱戴之情。

极具个性的领导者形象。

世界在走向个性化，个性化的领导层出不穷。例如联合信号集团的总裁拉里·波斯蒂。他对部下说话总是尖锐的、带着诘难的。这是一种很难让人接受的沟通方式，但是，波斯蒂的出色能力、无可指摘的品行，让他的部下难以指责他。波斯蒂为部下们设定高难度的目标，交代沉重的任务，他的部下们没有抗议，而是火速行动，只为达到总裁的要求。

类似的有特色的领导者还有很多，在常人看来，他们是虐待狂、偏执狂、疯子、行为错乱者、孩子气、表演欲过剩……但结合他们优秀的能力和无可媲美的眼界，他们就是让部下们崇拜跟随的领导，他们的与众不同正是魅力所在。可见，一位领导者只要有足够的能力，完全可以不必在乎部下的眼光，做好自己，就是最好的自己。

说与练，算算你的讲话时间

有一种领导，经常捧着演讲稿，照本宣科地读着工作报告，时间已经过了一个多小时，领导和员工似乎都在忍耐；

还有一种领导，他们最擅长演讲，经常在员工大会上描述企业美好前景，让员工热血沸腾，但没过几天，员工们已经忘了他美好的许诺；

也有一种领导，他们能够深入员工，与员工甘苦与共，得到员工的爱戴，但是，让他们站到讲台前说几句鼓舞士气的话，他们却半天不吭声，根本不知道该说什么……

领导的“说”与“练”，往往奠定了他们在员工心目中的形象。具体来说，领导有以下四种：

光说不练型。

这一类的领导又称大忽悠，他们巧舌如簧，和员工们说管理，上至孙子兵法，下至西方经管，上下五千年，横贯中西；和员工们侃道理，历史人文、名人名言、心灵鸡汤滔滔不绝；和员工们谈前途，面包会有，牛奶会有，一切都美好……但是，说到实际办事，他们往往把事情一交代，自己拍屁股走人，一切交给员工，出了问题？那是员工的问题。

大忽悠领导们经常对员工许诺，但因为他们与忽悠能力成反比的实际工作能力，团队很难闯出光辉灿烂的前景，许诺自动作废，这类领导让员工反感，偏偏他们上能忽悠总裁，下能讨好员工，很多人虽然心烦，也只能忍耐下去。

光练不说型。

这一类领导性格木讷，充分发挥了螺丝钉精神，每天不吭声地干干干，这种工作精神很让人敬仰。但是，他们只做不说，有时候让员工觉得领导在打哑谜，他们应该做什么？领导可以说清楚一点吗？

这一类型的领导努力工作，但很可能在沟通问题上出现严重差池。他们与员工无法达成共识，更谈不上相互理解，这种沉默型的上下级关系，很容易导致信息不对等，导致员工对领导的误解。

少说多练型。

上一种类型的升级版，表现为勤劳肯干模范带头，说的话就是纪律、决策、目标、计划，没有一句废话。这类型领导较为理想，既有示范作用又有指导语言，简洁明了不啰唆。

这样的领导常常成为员工们的偶像，惜言如金增加了他们的凝重气

场，埋头工作让他们具有领头人的风范，他们与员工有交流也有距离，无形中增加了自己的威严感，他们是传统观念中最像领导的领导。

多说多练型。

全能型的领导，上得了演讲台，下得了办公间，既能说得员工心花怒放，又能练得员工自叹弗如。这一类的领导最大的好处是内可以稳定员工的心态，保持员工的高效率；外可以大搞外交，大肆宣传，有这样一位领导，团队省掉了公关的麻烦，领导本身就是代言人，是宣传员，是推销能手。不论这样的领导个性上有什么毛病，员工都能接受，因为饭碗问题是最大的问题，跟着这样的领导，永远不会吃亏。

在一个处处需要沟通的社会，光练不说的领导显然是最吃亏的，吃亏的不只是他自己，还有他的团队，他们会因为领导的寡言失去不少宝贵的机会。当然，领导会不会说话，并不是团队成功的决定因素，毕竟，宣传性的任务可以交给二号首长，可以交给专门搞公关的员工，领导有好口才固然不错，实在练不出来，也不必耿耿于怀。

重要的是要知道什么时候必须说话，什么时候不要多说，这是领导应该具备的言语上的分寸。说与练究竟维持在哪一种比例，才能既维持领导的威严，又保持沟通的顺畅，还能为团队、为领导自身带来营销宣传效果？

说。轻松的闲聊，深入的交谈，激烈的讨论，鼓动士气的演说，都不是浪费时间。工作的时间说废话，关键的时刻说大话，员工需要保证的时候说空话，却是应该杜绝的行为。

练。任何时候都是基础，不能有丝毫放松。很少有人能一边做事一边训话，保证两不耽误。做事做得多，说话自然就少。在说与练之间，后者更重要，更有说服力。

对外人多说，对自己人少说。对外人说的每一句话都可能带来宣

传效果，但要注意措辞，注意方法，不是喋喋不休的轰炸式宣传，而要配合形象，配合对成绩的吹嘘，配合对实力的彰显，才能使人信服；对自己人说的每一句话都要有分量，因为领导的话意味着保证，意味着训诫，如果言而无信，教而无方，领导很快就会沦为员工心目中的吹牛大王和碎嘴婆。

某领导有这样一个习惯，他在听人做报告的时候，会在面前放一个茶杯，一旦报告人超过了15分钟，他就会用手指敲敲茶杯，示意报告人该结束了。领导都可以按照这个时间标准，掐一下自己的讲话时间。不论是慷慨激昂的讲演，天花乱坠的宣传，还是平铺直叙的报告，饱含经验的指导，超过15分钟，听众的耐心都会下降，注意力也不再集中，讲话效果也就随之降低。——莎士比亚说：“简洁是智慧的灵魂。”练，就练出成绩；说，就直奔核心。

员工培训，风险最小的企业投资

营销理念有一个形象化的标志，就是下宽上尖的金字塔结构。当然，这种结构并非营销理念所特有，社会各个方面都存在这样的结构，但在营销理念中，这一结构是基础，一旦金字塔不存在，营销实体也荡然无存。想要保证高度，首先要保证底座的稳定。所以，必须保证底座的每一个都接受良好的培训，而不是滥竽充数。

有些企业倾向于外聘人才，直接聘用有能力的人，立刻上岗创造效益，省却了中间环节；有些企业倾向于内部培养人才，花大笔资金提高员工的业务能力，甚至送员工出国培训。更有实力的企业将两种方法结合，让外来的和尚和自家的和尚一起念经，形成互补优势。

N大学机械学院的毕业说明会上，不少企业都派来负责人现场招聘毕业生，说明会刚结束，J公司的负责人就收到了几百份简历，毕业生们都希望得到J公司的面试机会。来这场说明会的大公司不少，比J公司更有名的企业也不少，但是，毕业生们却将目光投到了J公司，因为J公司有一套特有的培训制度。

在J公司，新员工上岗之前先要接受为期半个月的军训和培训，为的锻炼他们的纪律性，让他们了解企业的发展和他们今后要面对的工作。当新员工在各自岗位上经过三个月试用期，合格者正式上岗后，还要接受三个月的全面培训，由资深讲师或老员工亲自教授知识，并在实践中让他们了解最新的科技和生产的各个环节。可以说，J公司对员工的前期投入远远超过了同类公司，经过J公司严格培训的员工，也远比同类公司的新职员更成熟、更能干。

机械学院的很多老师对J公司的培训制度交口称赞，他们不约而同地鼓励自己的学生去J公司，这个公司虽然不算最好的企业，但发展潜力大，最重要的是，它的培训制度能够使学生们以最快的速度融入社会、投入生产，减少他们不必要的摸索，让他们迅速从只懂理论的学生转变为深入实践的技术人才。

学生们考虑得更清楚：有了J公司的培训，不论今后留不留在J公司，他们都有了比别人抢先一步的资本，于是，他们都希望成为J公司的一员。

越有实力的企业越注意培养自己的人才，那些在企业中学习成长的员工，因为受到专业的、有针对性的教育，成了术业有专攻的精英，能更好地为企业服务。而且，员工培训也是企业提供的福利之一，可以保证员工拿到offer后，还能得到学习机会，继续提高自己的

能力，增加自己的竞争力。

对企业来说，员工培训也是一项投资。相对于其他资产投资，员工培训存在的风险最小。员工培训的目的是为了提高员工素质，而企业内的员工，都是他们精心选择的有潜力的人才，只要师资强大，方法得当，员工的能力只会日益精进，而不是退步。即使在前期，他们需要损耗企业的内部资源，甚至会犯一些错误给企业带来损失，但那与他们的付出和贡献比起来，可以说是微乎其微。

至于员工学成之后转投其他公司，企业会充分考虑这个风险，在合同上加以明确规定。事实上，大多数员工经过培训，都倾向于继续留在原公司，而不是借个跳板走人。员工的忠诚性并不只是企业的要求，他们自身也有这种意向。

领导人最需要考虑的是培训的方法。培训员工需要结合实际，让基层员工学习最先进的MBA知识显然是揠苗助长，让高薪人才学习一些基本常识也纯属浪费双方时间。培训要有层次，对应各个级别的员工，而不是胡子眉毛一把抓，像小学课堂一样，所有人都读同一份课本。

共享型的交流氛围有利于员工的学习。群体性的互动会加深员工们对知识的理解，让他们彼此产生竞争意识，激发上进心，并且可以将自己原本拥有的专业知识互相交流，进而产生新的想法。所以，大课堂与小课堂结合的形式，最适合企业内部培训。

在跨国企业里，员工还有出国学习的机会。企业总部会定期抽调优秀员工进行海外培训，以便让他们了解最先进的管理理念和技术知识。先进，是企业培训的标准，尽量让企业人才接受最先进的知识，这种理念将会转化为巨大的创造力和生产力。在培训问题上，企业不能退而求其次，只让员工学习平庸的理念，那就失去了培训的意义。

此外，员工自身对教育的重视也值得鼓励。不少员工都在业余时

间学习自己感兴趣的学问，或者考取与工作相关的证书。员工的上进心值得肯定，企业也可以在这一方面为员工提供一些条件。领导平时也应该多多鼓励员工把更多的时间放在提高自己的综合素质和职业技能上，说到关心，这才是最基本的关心。

最后，在员工培训中，有这样一个“灰色地带”：员工应该培训到什么程度？需要将企业的有效经验毫无保留地传授吗？员工会不会将公司当作跳板一走了之？员工有可能是商业间谍吗？特别是某些技术性高的工作，这更是领导必须考虑的问题。也有领导会私心里忌惮员工的能力从此超过自己，因此总要留上一两手看家本领。

日本松下集团的松下幸之助是一位财经巨子，也是一位深谙员工心理的管理高手。在松下集团，每一位新入职的员工都会得到系统的、毫无保留的培训，松下集团不对员工有所保留，因为松下幸之助认为：“如果为了保守集团的商业秘密，而对员工进行技术封锁，必然导致员工在工作中疑虑重重，抓不住重点，进而影响功效效率，造成大量残次品的产生。这样造成的生产成本的浪费，比泄露商业秘密带来的损失更多。”

好的领导强调团队成员间的信任，泄密概率是存在的，但如果为了小概率事件耽误整体进程，就是得不偿失。管理大师杜拉克曾说，优秀的领导者除了满足客户、股东、公众等人的基本需求，还应培植他人的能力，这是一种高度的道德。可见，真正的领导者，在被部下信任的同时，也懂得信任部下。

德才兼备，做个偶像式的管理者

这是一个真实的故事，发生在以梦想、繁华、高犯罪率著称的美国纽约。一个叫李·邓纳姆的男人和无数纽约人一样，渴望拥有自己的事业。李的愿望并非一夜暴富，他只希望靠着自己的努力，拥有一家小餐馆，当个快活的经营者，每天为客人提供物美价廉的餐点。

为了这个梦想，李努力了整整十年。他的工作是警官，工作之余，他从不放弃学习的机会，他用所有休闲时间学习工商管理，并将那些同龄人贡献给度假、球赛、约会的钱全都攒下来，当作未来餐馆的储备金。终于，他攒够了需要的金钱，他得到麦当劳总部的授权，在纽约开了一家有M标记的快餐店。

但梦想的实现并不意味着生活会从此一帆风顺，麦当劳总部为他选定的地方在纽约老城区，所有人都知道，那是个危险的地方，经常发生暴力事件，那里的餐馆总是被砸被抢。麦当劳总部之所以廉价授权李来经营，就是想尝试一下是否能入驻这个棘手的地区。

在这样一个地方，李每天的艰辛可想而知，很多次，顾客正在吃饭，突然目睹了街边的枪战和斗殴，只能掉头就跑；而餐馆内部雇员也经常偷食物和现金，李根本无法管束，麦当劳总部的人也不想来这个危险的地方，协调、教育屡教不改的员工，也许总部已经完全放弃了这个地区，任凭李自生自灭。

李不愿放弃自己好不容易实现的梦想，他找来那些总在自己餐馆惹事的小流氓，和他们开诚布公地谈心，谈自己的经历，谈他们的人生，并希望他们不要甘于堕落。他为这些青年提供了工作机会：在自己的餐馆当服务员。他还每周为雇员们开一次免费课，把自己学到的管理知识讲给他们，鼓励他们树立自己的职业目标。

同时，李把赚来的钱赞助给社区慈善事业，在社区成立了运动队，并设立了奖学金，让那些流浪的孩子进入了社区中心和学校，重新接受教育。他的努力没有白费，被他的行为感动的青年们开始认真工作，因为他的名气，店里也不再有斗殴事件，客人越来越多。麦当劳总部惊讶地发现，李的分店每年的利润高达150万美元，这是一份出色的成绩。李·邓纳姆靠着自己的品德与真诚，改变了员工，改变了他人，改变了命运。

领导有能力，也要有品德。很多坐在领导岗位上的人为自己缺乏领导力苦恼，也许他们最需要做的不是翻动那些厚重的经典企管论著，而是静下心，想想自己究竟是个什么样的人。解决了做人问题，很多问题都会迎刃而解，写不好、想不透“人”这个字，问题永远是问题。

许许多多优秀的企业家能够成功，首先在于他们是个成功的“人”。他们固然有这样那样的缺点，固然有人性上的弱点，但他们总会在人群之中，要求自己更正直一些，更宽厚一些，更有勇气一些，以及更努力一些。这一切注定了他们比普通人更优秀一些，更闪亮一些，更有公信力一些，也就成就了他们的领导力。

重新看看李·邓纳姆的故事，最初的李是一个与领导人丝毫不搭边的普通人，他能够从警察变为小老板，在于他用别人娱乐的时间提高自己、为将来准备好积蓄。一切成就都来自一点一滴的改变，当这样的努力坚持十年，他已经是一个令人佩服的人。而当他以博大的心胸和无比的勇气接纳那些失足青年成为员工，他已经成了一个偶像式的人物。

偶像这个词来自宗教崇拜，人们为什么会虔诚地对那些石像、木偶祈祷？因为它们象征着一种精神，博爱、博大、超越众人，甚至

无所不能，每个人心中都希望有这么一份寄托，这是他们在困难时的依仗，在平凡时的憧憬。在企业内部，员工们也希望自己的领导带上一点传奇色彩，或者有过人的能力，或者有传奇的经历，或者有与众不同的气质。

当然，领导人与员工之间很难产生类似于偶像明星和粉丝之间的关系。因为粉丝对明星的感情，其实质是一种幻想，因为距离远，所以幻想格外美好；而员工和领导人时常接触，对领导有直观的了解，很难有朦胧想象的余地。所以，领导人的偶像式气质只能来自他超出常人的那一面，或能力，或决断，最主要的是出众的品性。

优秀的领导人知道如何做人做事，更重要的是，他们真心诚意关心人，不只关心他的员工，还关心每一个他们能够帮助到的人。他们首先改变了自己，而后，他们没有忘记回馈他人，回馈社会，这就使他们对员工的态度发乎内心，而不是仅仅为了他们身上的劳动力。这样的领导才有真实的感染力和魅力，也让人由衷佩服。

企业有了这样的领导人，就有了高尚的灵魂，也让企业有了完美的形象。这样的企业无需代言人，每一个员工都觉得自己被关爱，他们会用实际行动表达自己的感谢之情。越是这样的企业，越不容易因风浪解体，困难来临的时候，人们会认为终于有了报答的机会，而加倍地团结在领导人的周围，不惜牺牲一时的利益，与企业共渡难关。

员工想要的，并不只是工资

GOOGLE刚成立的时候，是一个只有十来个人的小网站，创始人租赁了一套居民房，拥挤的办公环境，让很多员工萌生辞职的念头。当时的互联网刚刚兴起，网站前程未卜，创始人谢尔盖清楚地知道，

想让网站继续发展，就要想办法留住公司的人才。可是，一家刚成立的公司根本没有资金解决员工对薪金、对福利、对奖金的要求。

谢尔盖不愿眼睁睁看着人才流失，他相信一定有留住他们的办法。谢尔盖借着走访其他网络公司的机会，观察那些程序员、工程师，发现他们在工作时都忙得抬不起头，中午的时候，他们很少出去吃午餐，只是叫来外卖，或者随手拿起一个三明治，匆匆忙忙地吞咽下去。谢尔盖进一步观察，发现这些网络公司都不提供午餐。

谢尔盖灵光一闪，他高薪招聘了一位优秀的厨师，他希望这位厨师能在每天中午、晚上为员工们做出口感好、花样多、味道足的工作餐，为了达到这个目的，他许诺厨师将得到GOOGLE公司的股份。被聘任的厨师叫艾尔斯，一个认真又有想法的男人，他果然如谢尔盖期望的那样，不断翻新菜单。尽管GOOGLE的员工只有十来人，他们却每天都能吃到美味的餐点：既有美国家常菜式，又有意大利菜、法国菜，有时还有非洲菜和亚洲菜。

谢尔盖的“美食政策”大获成功，不少员工为了艾尔斯提供的美食，留在了薪酬相对较低的GOOGLE公司。现在，有谁能想到，为举世闻名的GOOGLE带来最初的生机的，不是电脑天才，不是软件工程师，而是一位普通厨师！

营销的特点，就是要有人个人特色。倘若员工认为ABCD各个公司工资、福利、职位、氛围全都一样，那么他们要选择哪一个，只是一个随机概率问题，甚至根本谈不到选择。这个时候，ABCD中的某一个公司突然有了一个与众不同的因素，也许是食堂饭菜特别好，也许是开通一班班车，也许是每个季度一笔不算高的置装费用，这小小的改变，却会使它立刻变得与众不同，员工们也有了选择的理由。

是的，员工想要的不仅仅是工资，在广阔的人才市场上，企业那么多，给出相同待遇的企业更是不少，打出有个人特色的牌，才能吸引他人。提供一个理由，才能让人愿意留下。这个理由也许是员工最简单的需要，却最容易被人忽视，甚至连他们自己都会忽视，管理者掌握了这个需要，就掌握了收拢人心的钥匙。

美国华盛顿大学坐落在风景优美的华盛顿湖畔，那里既有大大小小的湖泊形成的美景，也有来自美国各地的博学的教授。一次，校方准备为学生修建一座体育场，却遭到了教授们的集体反对。校方火速调查了教授们的反对原因，原来，教授们都喜欢在学校的教职工餐厅就餐，无事的下午也喜欢坐在餐厅的咖啡座聊天，因为从餐厅的窗子就可以欣赏到窗外的美景，有时候还能看到美丽的雷尼尔雪山。而学校想要建设的体育馆，正好挡住了教职工餐厅。

为了一片风景放弃一个体育馆，这并不是一件有说服力的事，但华盛顿大学立刻决定放弃体育馆，保留风景。原因很简单，华盛顿大学并不是美国最有名的大学，教职工的工资也比同类大学更低，教授们愿意在这里执教，看中的不是待遇，而是这里美丽和谐的自然环境，追求视觉的愉悦和精神上的享受，校领导能够为教授们做的，就是尽量保持他们喜爱的环境，这是他们留住人才的根本所在。

了解员工想要什么，既要亲自聆听他们的想法，也要在他们的日常生活里留意观察。大多数人追求的不是冒险，而是稳定。特别是那些有一定年龄、一定阅历的员工，他们仍然需要挑战性的工作，但他们更期待的是心理上的稳定。在一个安稳的工作环境中，有熟悉的建筑、熟悉的规则、合作无间的同事们，有默契的领导，还包括一个自

己习惯的城市、一个温馨的家，人生的追求是无止境的，但落到实处，其实就是这些简单的东西。

也可以在这简单的底色之上加上一些特殊色彩，例如某一处值得留恋的风景，食堂里令人怀念的味道，公司里设备齐全的健身室，工作间里咖啡的香味……任何令人觉得舒适的特点，都可能成为员工留恋的理由。这些细节之处不是无心插柳，而是领导人悉心为员工着想后的创作品。

员工想要的并不只是工资，当他们对物质的满足达到一定程度后，最需要的莫过于心灵上的充实与愉悦，这个时候，他们会将目光投向管理者，投向企业的每个角落，他们希望看到老板亲切的笑容，也希望看到那些熟悉的令人安心的细节。——每一个能够靠特色吸引员工的企业都有一个秘诀，这个秘诀叫作：人性化。

付出最少回报最多，漫谈感情投资

感情投资，最初不是一个受欢迎的字眼，人们不喜欢将纯粹的感情与金钱利益挂钩，也相信真正的感情无法投资。随着人们眼界的开阔，观念的深入，人们已经能够客观地认识“感情投资”这个概念。感情的建立需要付出关怀、精力、金钱等等，而目的是希望与对方保持友好与亲密，说这是一种投资行为并不为过。

在一个团队中，领导人与手下的成员究竟应该建立什么样的关系？翻阅中国古代历史不难发现，最受爱戴的帝王、官员、将军经常得到这样一个评价：爱民（兵）如子。任何一种上下级关系，加上“爱惜”“爱护”“爱戴”等字眼，就显得格外亲密牢靠，坚不可摧。可见，在维系人与人的关系上，感情是最强力的纽带。

但领导和员工又有一定的对立性，领导需要员工多干活，员工需要领导多发钱，这个平衡掌握不好，领导觉得员工贪，员工觉得领导黑，一来二去，上下级成了仇人。翻阅西方近代历史，工人运动此起彼伏，被剥削的工人们称老板为“万恶的资本家”，不是没有原因。西方管理学不断提倡人本主义，正是因为罢工风潮的此起彼伏，让企业家们不得不把员工的需要放在重要位置，因此，科学化的组织学和管理学才能不断发展。

领导和员工始终存在这样一种状态，他们都想用最少的付出得到最多的回报。本书的重点是领袖之道，只从领导这方面论述这个问题。对于领导来说，他们不仅想要得到员工的劳动力，还想得到员工的忠诚意识、奋斗意识、创新意识及归属意识。前者创造的价值可以用金钱衡量，后者却无法用金钱买到，却能创造更多金钱。想要获得员工的感情，只能依靠感情投资。从资本角度来说，感情投资是一种高回报投资，花费的金钱最少，最能创造出丰富的物质财富。

梅森先生经营一家电器公司已经有七年，公司规模虽然不大，但在业界很有口碑，最让人称道、也最让梅森先生自豪的是，公司的人员流动率超低，几乎没有几个员工换过工作，即使这些员工有能力去规模更大的公司。员工们似乎都有一个愿望：希望能和公司一起成长。而公司也在众人的努力下一步步壮大，被人称为“一个精练的、有希望的团队”。

梅森先生特别注意团队活动，每个月总有两到三个星期日，他都会安排一次别开生面的聚会，他要求员工带上自己的家人，一起野炊、钓鱼、登山、跳舞……这些简单的娱乐项目因为参与的人多，而变得热闹非凡，员工在活动中增进了了解，加深了感情，他们的家人也因为频繁

见面而熟络起来，员工们这一天被称为“梅森先生的星期日”。

此外，梅森先生还特别注意员工们的生活，经常正面或侧面了解他们在生活中遇到的麻烦，给他们提出一些建议，或者帮他们解决一些力所能及的困难——例如借一笔应急的钱，送一份他们需要的礼物。梅森先生的员工从没想过离职，因为“不想跳槽，在别的地方，可遇不到这么好的老板”。

但凡投资都有目的，感情投资的目的就是人心向背。因为领导的关怀而产生的感动、感激、开心、信赖、习惯，都能使员工在薪酬之外，对领导产生新的感情，这种感情决定了从此以后，员工考虑工作相关的问题不再只有一个标准，即利益标准，他们会在利益旁边放上感情砝码，重新思考公司、老板对自己的意义。

还要说说营销之道，营销者最大的优势就是能够提供方便的服务，让顾客觉得最省力。尽力打消顾客的后顾之忧，提供全方位的服务，能够使品牌深入人心。这种思维延伸下去，放到企业内部，运用到领导对员工的管理，就是由领导做到让员工放心，尽量消除员工的后顾之忧，让他们能够专心致志地为公司工作。

一位高级经理人因为工作失误，给公司造成了300万美元的巨额损失，他十分紧张，想到今后前程黯淡，不由消沉下来。在董事会上，很多人提议应该尽快将此人革职，董事长却认为人都会犯错，这位经理从前的工作一直很出色，不应该因为一件事就全盘否定他。何况，董事长认为，一个受过重大挫折重新站起来的人，会比那些一帆风顺的人有更好的表现，他希望这个机会，仍然由本公司给予这位经理。

第二天，经理一大早就被叫到董事长办公室，他垂头丧气，等待

着责骂和解聘，没想到董事长只是简单地交代了公司新的工作计划，命令他尽快写出企划，落实下去。经理不解地问：“为什么没有开除我？”董事长说：“要是开除你的话，公司岂不是白白在你身上花了300万美元的学费？”经理不好意思地笑了。

后来，这位经理果然为公司做出了卓越贡献，成为公司的骨干支柱。

惠普集团的CEO帕卡德曾说：“一家公司有比为股东赚钱更崇高的责任，这个责任就是对员工负责，承认他们的尊严。”这是20世纪以来形成的以人为本的管理精神的核心所在。承认员工的价值，就是承认管理的价值、企业的价值。注重员工的感情，尊重他们的个性，就是在行动上进行感情投资，这种投资有时比物质奖励更有效。

感情投资的要诀，不是讨好员工，而是理解员工。员工可能有缺点，甚至是很大的缺点，这缺点也许来自性格缺陷，也许来自长年所处的环境，也许来自不得已的私人原因，不论如何，在不影响效率的情况下，宽容缺点，容忍冒犯，都能让员工对领导产生发自内心的好感；员工可能有错误，产生原因有自身疏忽、客观环境限制、经验不足等，在批评之前先分析原因，选择最恰当的批评方式，能让员工感到自己被尊重……现代企业追求和谐的雇佣关系，理解员工的处境，了解员工的需求，满足员工的合理愿望，都能让员工产生雇佣关系之外的感情。

感情投资忌讳作假，领导对员工的关怀不能只做个样子，不能一以概之，要了解每个员工的不同情况，才能真正想员工所想，急员工所急。对所有人来说，感情都是珍贵的体验，领导的关怀是真是假、程度如何，员工心里有数，他们宁可要一个冷酷无情但公正的领导，也不喜欢和一个假惺惺的领导东拉西扯，浪费时间。

中篇

建立规则让团队飞奔

哲学家洛克说：“趋利避害是人的本性。”团队的主体是人，人的需求、人的心理、人的能力、人的弱点、人的进步，决定了团队的状态和前途。

想要克制人性中的负面因素，充分发挥人的才干和潜能，靠的不是领导人的教诲，而是铁一样的团队制度，唯有制度能够保证团队的运转，让团队从无到有，从慢步到飞奔。

第四章

打造让员工“有面子”的团队

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

企业需要人才，竞争依靠人才，创新呼唤人才。吸引人才，留住人才，是保持企业生命力的关键，也是领导的主要工作。

琢磨员工的真正需求，在为其提供薪酬、福利、地位、发展空间之后，企业还要有某种更能吸引员工的秘诀：让员工有面子。打造这样的团队，优秀员工必将蜂拥而至。

外企为什么吸引人？

在中国就业市场上，外企，是各类人才趋之若鹜的对象。对于那些有就业需要的人来说，他们会综合考虑自己的能力和公司的条件，他们的目光总会不自觉地投向外资企业，外企有巨大的吸引力，这吸引力来自公信力，来自文化，来自薪酬，又不仅仅于此。

中国企业家们对此应该反思：为什么外企如此吸引人？同等待遇下，为什么人才更愿意选择外企？私企如何才能具备外企的优势？除了资金雄厚、源远流长、待遇一流，外企还有哪些吸引人才的秘诀？对于一个领导者而言，思考这个问题，能够更了解员工的心理和优秀企业应该具备的素质。

“我在一家外企工作。”这句平平淡淡的话包含了多少内容？至少有以下五点：

- 一、我是优秀人才，我对自己充满信心。
- 二、我的未来无疑会更美好。
- 三、我享受着一流的待遇，生活稳定充实。
- 四、我的公司有令人瞩目的成就，我为此自豪。
- 五、我知道你们羡慕我，所以我不必使用炫耀的语气。

现在，让我们来逐条分析这些内容的具体原因。

第一条，外企员工为什么拥有高人一等的自信心？

要想应聘外企的一个职位，需要战胜不知多少个实力强劲的对手，可以说，每一个外企员工都是百里挑一，甚至千里挑一的人才。所以，能迈入外企的门槛，本身就是能力的象征，证明说话者是人群中的佼佼者。一个人倘若有在外企工作的经历，不用看简历上罗列的学习经历和工作经历，他就已经是旁人眼中的优秀人才。

第二条，外企为什么让人对未来充满信心？

外企有更多机遇。外企是广大国内市场与广阔世界的连接点。成熟的内部结构不会埋没有能力的员工，他们的发展平台是广大的，可以从低到高，从国内到国外。而且，外企的业务面相当广泛，员工选择机会更多。

外企有公平的竞争机制，让员工相信只要自己有能力又足够努力，就能有出人头地的一天。在一个绩效至上的环境中，员工们不必为可能存在的黑幕耗费心思，他们只需一心一意地工作，专心致志地提高自己，不愁没有未来。

外企有良好的人才培训机制，进入外企，意味着能够接受专门、先进的人才培养。而且有名的外国公司都有成熟的人才体制，会根据员工的业绩，帮员工制定职业生涯规划，让他们的职业道路更顺利。一切都表明，进入外企，是职业生涯的高起点。

第三条，外企代表什么样的稳定？

外企提供优越的薪酬条件，还有丰富的福利、优厚的奖励措施，让员工免去物质上的烦恼。生活基础的稳定是最真实的稳定，在这一方面，外企一向走在前面，他们对员工可以用“体贴入微”形容，车补、饭补、生日礼物、过节费……时不时的小奖励、小补贴，都能帮员工免去后顾之忧。

此外，良好的工作氛围给员工正面的精神影响。外资企业有成熟的员工管理经验，注重高品质的办公环境，也对办公室人员素质有严格的标准。注重人、培养人，特别是培养每个人对自己的能力的自豪。他们有更多机会参与公司的决策，经常在平等的氛围内发表自己的见解，他们的一切创新行为都会受到激励而不是压制。

第四条，外企的成就为什么让员工自豪？

外资企业经过数十年，甚至上百年的发展，历久弥新，有值得称道的企业历史和自成体系的企业文化。它们有令人耳熟能详的历史掌故，它们的logo遍布世界各地，它们的事业囊括各个领域，能为这样的集团服务，本身就会大大激发人的自豪感。

第五条，外企员工为什么让人羡慕？

外企声望好，这种声望来自历年来的实力积累和品牌效应，人们对外企有根深蒂固的信任，却很难完全信任一个迅速崛起的企业，总是怀疑这样的企业也许会后劲不足。而外企，能够给人长久的保证，不必担心一次两次的风浪中，公司就会泡沫一样消失。

而且，能够得到良好的社会认同，无形中提高了自己的潜力值。外企员工是身份的象征，能力、社会关系、眼界等都会在工作过程中得到积累和提高。这样的条件，怎么能不让人羡慕？进外企，就是进入生命一个崭新的阶段，把制高点当作了新起点。

这不是全部，以上四条，随便一条都是他人羡慕的原因，但是，人们也能认识到，上述这些条件，并不是只有外企能够达到，一些老牌国企，一些正在崛起的私企，同样能为员工提供不输于外企的薪酬、福利、培训、机会，那么人们为什么还是只盯着外企？这是因为外企的名声更能满足员工的虚荣心理！让他们觉得说出公司的名字更有面子！

现在，反过来思考，我们可以得出一家优秀的企业理应具备这些条件：

1. 选择优秀人才组成优秀团队。

2. 有强大的生命力。

3. 员工福利好、待遇高。

4. 卓越的企业目标，深厚的企业文化。

5. “当这家公司/这个组织/这个机构的一员，太有面子了！”

特殊福利：有面子，员工才不想走

一个清洁工说起自己的工作，神态、语气比一位经理还要自豪、满足，你相信这种事吗？不是清洁工觉悟高，不是经理厌倦了工作，秘密在于两个人各自的公司，当前者大声对别人说：“我在全国最好的软件公司上班。”后者犹豫一下，才说：“我是一家公司的经理。”你体会得出这两者的差别吗？真正的成功，是让公司里的一个清洁工觉得自己比其他公司的经理更有面子。

事实上，这个“最好”，既没有业界认证，也不代表实际的薪酬水平，更不代表说话人的才干，但即使说话人是个清洁工，因为有个“最好”这个定语，他也觉得自己比其他人更有面子，更有底气。这就是企业的隐性福利。

企业福利，包括国家规定的养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险和住房公积金。此外各个企业还会根据企业发展状况、工作性质为员工准备服装费、餐饮补助、交通补助、特殊津贴、旅游费、体检费、带薪假期等等。这些福利与工资、奖金一起构成员工的收入，也是企业给员工的物质回报。

在物质福利外，有些企业的员工还会享受到额外的“精神福利”。为什么所有人都想进入大公司？因为大公司福利好。此外，大公司还会让员工觉得有面子，甚至成为一种特别的“身份认证”。这样的福利可以为员工带来什么？带来自豪感和好心情，带来面对亲朋好友时的身份感，带来对自己能力的认同感，这些精神上的愉悦是金钱买不到的，也只有优秀的企业才能给予员工。

人生在世，每个人都要面子，面子代表尊严，代表优越感，代表地位，代表优质的人生。当然，揭开那层面皮，底里的内容未必与表面相符，但人们依然要维护那层面子。说是要强也好，虚荣也罢，都不能否认这是人们无法摆脱的心理。而且，这是企业应该尽量满足的心理。说到底，倘若员工对自己的企业羞于启齿，企业和领导人也觉得没面子。

那么，一个相对普通的团队，如何为员工提供此等精神福利，以保留他们对工作的信心和热爱？这要看领导人的功夫。每个团队都有各自的特点，这些特点正是他们赖以发展的优势所在，它们不是世界500强，却可能是某市、某区待遇最好的；它们没有最先进的技术，却可能有最扎实的研究氛围；它们的业绩还很平常，却可能有一位获得过全国大奖的工程师坐镇……

除了特点，要让员工始终觉得自己的团队是最好的，还需要一些响亮的口号。在这些口号里，最常用的是“最”字诀：

规模最大；

效率最高；

速度最快；

坚持时间最久；

做事最周密；

行为最有创意；

最具毅力；

生产的产品最具竞争力；

××行业消费者最满意品牌；

××市发展最快企业；

……

每个团队都有自己最自豪的一部分，将这个成就传达到每一个成员心中，让他们认识到团队的价值，以此增加团队的凝聚力，这是团队精神力的来源，成员信念的来源。反之，如果一个领导人不认为自己的团队是最好的，不宣传团队的优势，整天说这不好那不好，成员们自然不会认为团队有吸引力。一句话，领导人的判断未必代表所有成员的判断，但领导人的自豪感却能够影响整个团队。身为领导，自己要自信，更要让部下充满自豪。

团队成绩，不妨小题大做

米歇尔接到了秘书的短信提醒，下午3点有一次讨论会议，米歇尔需要与12位分店总管一起讨论今年夏天的营业问题。米歇尔痛苦地想：“再不想想办法，也许撑不过这个夏天。”

米歇尔是一家超市的总经理，这家超市除了市中心的总店，还在市内拥有12家分店。最近，超市的营业额一直在下滑，米歇尔已经想了不少办法遏制这种下滑，可惜成效不大。上个月的绩效报告交上来后，只有一家分店的营业额有所上升，其余11家仍在下降。

下午3点，12位总管带着惶恐的表情坐在总公司的会议室里。米歇尔是个严肃古板的人，每当他看向手下的总管，他们的表情就会更加惶恐。而米歇尔在每个月的例行会议的主要工作，就是宣布上个月的业绩，让总管们尽快想想办法，或者吩咐总管们下个月该做什么。

“是我的话，也不喜欢这样的会议。”米歇尔想。

按照惯例，米歇尔准备表扬一下唯一一个有营业突破的主管，并许诺一笔年终奖。几乎每一次会议都在这种公式化的奖惩中结束。看着主管们沉闷的脸，米歇尔突然觉得，也许该给他们一些鼓励，而不

是这样刻板、照本宣科。他咳嗽了一声，主动走到那位总管前，把他的业绩大大夸奖了一番。

“你的进步，是整个公司的强心针，这说明我们的经营策略奏效了！我们已经遏制了营业额的下滑！这件事对我们太重要了！有你做榜样，下个季度的计划不再是梦想！”米歇尔热情地说，被夸奖的总管激动得脸都红了，连连点头。对经理的一反常态，其他总管很诧异，经理没有因为业绩持续下滑责备他们，反而说因为自己的失误，害他们不能大展拳脚。总管们得到鼓励，一改往常的沉默不语，说了不少建议，会议在其乐融融的氛围中结束。

米歇尔没想到一次小题大做的鼓励会带来巨大的成效。被夸奖的总管再接再厉，第二个月创造了一个破纪录的营业额，其他总管想必是受到了刺激，营业额也都有所提升，整个公司的氛围都活了起来，员工们都看到了希望，积极主动地献计献策。这一次，米歇尔有了经验，他再也不做一个严肃的经理，而是经常表扬优秀员工，将他们夸得心花怒放。

最近，他提出一项计划，“要推广最优秀的社区连锁超市”，其实计划内容只是在社区内开一些投资小的小型分店，但员工们都被这个头衔吸引了，纷纷摩拳擦掌，米歇尔不得不感叹语言的魔力。

在常人眼中，小题大做似乎是个贬义词，总让人想起那些咋咋呼呼、不大点事都能说得天下皆知的大忽悠。但凡事都有两面，有的时候，小题大做也可以作为一项管理技能，提高员工们的存在感、团队的声誉，以及全员的士气。特别是在士气低落的时候，夸大团队取得的成绩，可以让员工们重新鼓足干劲。

领导者的小题大做，和欺骗、忽悠有本质区别。小题大做固然是

一种夸张，但过分夸大其词，不但领导本人觉得话说不出口，听到的员工也不相信，反而会认为领导说话太虚，不可靠。小题大做的精髓是要让员工觉得自己正在做一件了不起的事，自己取得的成绩对团队至关重要。简言之，要放大员工的重要性，才能调动他们的积极性。

为了激励团队士气的小题大做，可以把成绩夸大，但不能睁着眼睛说瞎话，最好的办法是挑最出挑的部分夸奖。例如一个店面的营业额有了提升，但还落后于同类店铺的时候，可以说说店员的结账速度进步最显著，“几乎是市里最快的”，这样的话既有事实依据，却无法具体考证，即使那些喜欢较真、和领导唱反调的员工，也挑不出毛病。

为了激励具体员工的小题大做，则要仔细斟酌。过分夸奖员工会不会带来反效果，造成员工的自我膨胀？甚至觉得自己比上司还厉害，比老板还牛气，完全忘记了自己的斤两？如果领导处理不当，的确有可能造成这种情况。所以，领导者在小题大做的时候，一定不要把话说满，要为自己和他人留有余地。可以夸奖对方的进步，让对方知道辛苦没有白费，心血没有白付出，最后可以轻飘飘地来一句：“如果你能向×××学习，达到他的水平，你就可以提升为领班了！”一放一收，让员工既体会到自己的重要性，又意识到自己和优秀员工的差距；既能达到激励效果，又避免了员工的自大心态，这才是两全其美的办法。

高级打工者和小股东

世界上最坚不可破的是什么？是人与人之间的共同利益。只要有共同利益的存在，人们就会放下彼此的成见，愿意磨合，愿意退让，

也愿意为同一个目标相互协作，贡献出自己的力量。企业，就是这样
一个利益共同体，它的性质注定了所有员工都需要为共同的前途努
力，但是，在很长一段时间，员工并没有利益共同体的基本意识，他
们只认为自己是打工者。

打工者，在古时候，可能是地主家里的雇农，可能是商人店里的
伙计，也可能是皇帝手下的公务员；在现代，他们分散在三百六十
行。唯一不变的是，从古至今，打工者都在为衣食住行贡献自己的才
智和劳力。打工者很难把雇主的事业当作自己的事业，事实上，他们
将雇主当作剥削者，偷懒不是不敬业，而是让自己少受一些苦。

也有一些打工者具备相当的能力，在任何公司都能受到重用，甚
至成为“打工皇帝”，对这样的员工，每个公司都想极力挽留。让普
通员工为工作尽心尽力，让优秀员工能留在公司继续服务，这是每个
管理者都想要解决的问题。打工者没有归属感，他们只把公司当作歇
脚的旅馆，而不是当作家。为了培养员工的归属感，企业家们想到了各
种办法，其中，让员工分享公司股票，成为股东，就是现代企业的成
就之一。

宝洁公司是我们相当熟悉的一家企业，旗下的商品已经走进中
国的千家万户，“飘柔”“海飞丝”等牌子陪伴了一代人的成长。这家
公司迄今已经有100多年历史，和每一个企图长久占据市场、保持企
业活力的公司一样，宝洁公司一直在努力地探索有效的管理方法。特
别是随着公司成为越来越大的跨国企业，如何保证员工的忠诚与创造
力，是摆在宝洁公司领导们面前的难题。

有探索、有尝试，必然会有发展。早在几十年前，宝洁公司就提
倡员工参与管理，在整个公司培养员工的领导能力和管理能力，即使

车间的普通员工，也可以参与企业的管理实践，而且，公司经研究决定，将公司股票的30%交到员工手中，这让员工与企业的关系更加牢固。种种举措，让员工们深切地感触到：每个人都是公司的主人。

提高员工的地位，并不是一定要给予他们某个职位，而是要让每一个员工觉得自己的命运与企业的命运紧紧相连，自己的意见能够被高层领导听取，自己的利益得到了切实的保障。将打工者变成小股东，即使只持有微量的股票，也能让他们的地位变得完全不一样。从此，他们真正成了公司的主人。而且，这也是一件有面子的事。

切实的利益让员工感受到了切实的“共同”，他们必须为自己持有的股票负责，只要他们还希望这股票能够升值。这代表他们需要完成自己的工作，并主动留意公司存在的盲区，甚至留意那些偷懒的、不负责任的员工。过去，为了同事间的相处，他们愿意睁一只眼闭一只眼；当他们成为公司的主人后，他们也和领导人一样，希望公司尽可能高效，所以他们也不愿看到破坏者、违规者、怠工者的存在。这是让员工持股的直接好处。

让员工持股这种鼓励方式并不是万能的，它可以让员工更有责任感，激励员工努力工作，提高员工的忠诚度；但也带来了很大的麻烦：有些员工把股份当作自己的资本，心安理得地消极怠工，把公司当成养老院，毫无贡献。即使辞退了这些员工，他们手中依然有公司股份。所以，当领导想要把股份作为员工福利时，一定要反复推敲以下细节：

目的要明确。

股权收益是长期资产收益，所以在分配时必须做长远打算。针对不同的人，要有不同的目的。对普通员工，股权主要作为支付方式，

是员工待遇的一部分，让员工心中有这样的概念：只有努力工作，让公司良性发展，股价上涨，他的收入才会更高；对中高层管理人员，往往按照业绩奖励股份，把个人业绩和公司利益捆绑，以此留住人才。

有贡献才有收获。

股份是公司重要财富，公司将它分配给员工，不是为了分散，而是为了更好地集中。它要求员工必须继续为公司创造财富。所以，应该选择那些做出相应贡献，而且比较稳定的员工。还可以采用资金投入、品牌投入、知识产权投入等多种股份转让方式，调动企业各方面的积极性，保证员工们都有机会分享公司的成就。

整体规划。

分配给员工的股份一旦在市场上流通，股东的权益就会被稀释。对此，公司必须有充足的估计。多少股份可以分配，哪些分配给管理层，多少分配给普通员工，董事会需要预留多少比例。公司分配股权是为了激励员工，不是为了削弱自己，必须慎之又慎。

其他考虑。

股份分配还需要考虑很多方面：如，国家法规政策，有时国家为了规范企业行为，会对股权内部转让做出强制规定，公司领导应该及时了解相关法律；一旦持有股份，员工就成了公司的股东，享受权利的同时也要承担风险，领导要让员工理解股份制的意义，以免出现员工“一头热”，或者因一时股价下跌造成损失时，员工对公司产生不满。

强将手下无弱兵：淘汰不合格者

想要保持团队的活力和竞争力，就需要不断地改善团队环境，优

化团队结构。除了提拔那些优秀的人才，还要适时将不适应的人淘汰，或者将害群之马剔除。想要团队优秀，就要保证每一个员工先达到及格线。淘汰不合格的人，同样是领导力的体现。

末位淘汰制也是现代企业经常使用的方法。顾名思义，末位淘汰，就是将位居最末的员工予以淘汰，以此激励员工在工作中认真负责，不甘人后。

末位淘汰制有严格的规定，不能因为员工一次、两次的表现不佳就判他出局，而要给他进步的空间和改正的机会，还要考虑到任何一种考核都有末尾人物，如果这些人在自身基础上取得了进步，即使仍然位居末位，也不应该淘汰。因为他正跟随着集体一起进步。

领导最想看到的工作状况是这样的：所有员工都在争先，力图赶超他人，赶超自我。淘汰，最能让员工产生危机感。让他们不敢对手中的工作有任何怠慢，因为身边的其他人都在努力，稍微的松懈就可能让他们面对淘汰危机。

以下几种人必须淘汰：

第一种人：经过数次考核，无法胜任的不合格员工。

这种规定并非不近人情，让一个员工做他不胜任的工作，不仅会让企业蒙受损失，还会给员工各方面的压力。对员工来说，早一些告别不适合的岗位，寻找适合自己能力的工作，才能真正实现自己的人生价值。

一个好的领导者不应该只对自己的公司负责，还应该对每一位员工负责，即使是一位即将面临解聘的员工。倘若领导能够根据自己的经验，结合对员工的了解，给予这位员工一些事业上的建议，定会让迷茫的员工受益匪浅。

第二种人：屡次破坏行业规则、违反公司纪律。

这一种人的破坏力比第一种人要大得多，即使他有出色的能力，也必须淘汰。这类人的存在影响的不是企业的效益，而是制度的公正性。放任他们继续为所欲为，就会让其他员工心灰意冷，甚至也跟随这位破坏者违法乱纪。

第三种人：极端自我，完全无法与同事合作。

团队是一个整体，很多项目必须依靠合力才能完成，偏偏有一种员工只喜欢独来独往，他们不喜欢与任何人保持友好关系，不喜欢参加联谊聚会，也不喜欢领导的干涉。他们很难与任何一个人合作，总是显得独断专行，听不进意见。因为严重脱离群众，他们无法成为领导；因为完全不理睬领导，他们也很难成为领导倚重的亲信。

倘若他的工种只需要一个人完成，这样的员工不过是异类，领导可以放任，但根据工作性质，倘若这样的员工避免不了与人合作，却从来没有合作性，为了其他人着想，领导只能劝诫、提醒、批评、引导他们参与到集体中。倘若一切手段无效，为了整体性，这样毫无协调性的员工只能被淘汰。

第四种人：由于个人原因，严重影响团队形象。

一个团队的名气，需要经过无数努力才能累积，可谓来之不易。而团队想要继续生存发展，靠的就是长期以来的信誉和口碑。倘若某个团队成员因品行不端、处事不当、严重决策失误，造成了公众、客户、业内同行对团队的误解，即使这位成员有过重大贡献，也必须将之开除，因为他的行为损害了团队的根本，继续留用他，会让整个团队成为众人眼中的“一丘之貉”。

一个形象好、名声好的团队需要领头人在各方面的精心维护，及时剔除不合适的员工，让团队氛围始终和谐，团队成员能够不为其他事分心，都能使团队的形象、效率、心理安全感、舒适度更上一层楼。

楼。在关系到团队前途的问题上，领导人不能一而再、再而三地给别人机会，而忽略其他人的感受。淘汰不适者，留下优秀者，大浪淘沙，真金始见。

看得到前途，员工才愿意苦干

人才招聘会上，人流熙攘；招聘网站上，信息飞快流通；投递简历的人面色焦急凝重；打开简历的人一目十行，快速思考。招聘与就业是一个双向选择过程，企业寻找着最合适的人才，人才渴望着最理想的工作场所，在每一个招聘现场，用人单位和招聘者之间的交流，实质上只有两个问题：

“你能为公司做什么？”

“公司能为我做什么？”

为了这两个问题，用人单位层层考验，层层把关；应聘者时时试探，处处留意。用人单位想要准确估量出应聘者的价值，应聘者不停比较不同单位提供的待遇。双向衡量后，一份合同代表了此后双方的共同命运。这个时候，松一口气的是应聘者，用人单位还要在实际工作中继续衡量受聘人的价值，并要想尽办法让受聘人发挥更大的作用。

如何让员工苦干实干？这是企业领导们的主要工作内容。与其绞尽脑汁考虑如何发挥员工的作用，不如反过来想想。如果一个企业能够满足员工的要求，明确告诉员工“公司能为你做什么”，那么调动员工的积极性将不是问题。不过，单纯的薪金和福利，并不能使员工完全放下心中的顾虑，员工最担心的，是自己的前途问题。员工最想知道的，是公司能为他的人生做哪些保证。

惠普公司是电脑行业的龙头之一，惠普创始人比尔·修利特将“关心、尊重员工”当作企业目标之一，这让惠普公司在员工福利上做出了很多创新性的尝试。在惠普公司，不但员工的工资高出同类公司，在日常生活中，员工福利随处可见。每年两次，公司会给每位员工发一笔额外奖金；员工生日、结婚，都会得到公司送出的礼物；公司有专门的度假场地；有免费的茶点；有搬迁补贴；在惠普任职满10年，又有一笔股票赠送到员工名下。

员工总是担心自己的前途，惠普的员工也不例外。一次，一位经理担忧地向上级诉说自己的烦恼：他的同学、朋友各有发展，如今都身居高位，而他只在惠普管理一个不到50人的部门，这种现状让他非常郁闷，他考虑要不要另谋高就。上级恳切地、详细地说出了他在惠普做出的贡献、他工作中的成就，这位经理大吃一惊，原来他的所有努力，都被公司看在眼里。最后，上级说：“你工作没多久，还不习惯惠普的环境，不要着急，想要升职，只需要干好你的本职工作！”这位经理打消了顾虑，安心留在了惠普公司。

一家公司能够对员工说“一切都会有，你只需要干好你的工作”，无疑是最有诱惑力的承诺。不必费心，不必忧虑，不必担心一切可能发生的风险，只需要用心工作，就有前途，这是员工最想得到的东西，是他们未来人生的最安全的保证。能做出这种承诺的公司，无疑是求职者的首选。

但前途常常是未知的，哪个经理人能百分之百保证，跟着自己努力工作，加薪、升职、买房、买车都会实现？恐怕连经理人本身，都不敢确定自身前程会一帆风顺，又怎么能为其他人的未来做担保？政

策调整、市场变化、金融风暴、公司内部矛盾，都可能使昨日平稳蓬勃的一切陷入危机，企业没有确定的未来，这才是真话。

但是，谁也不会喜欢这种真话，要让员工们终日生活在危机感之中，整天担心失业风险，那么他们的心思根本不会放在工作上。领导人有义务为员工营造安全的心理环境，用制度、用福利、用自己的魄力向他们宣告：即使会面对不可测的风险，但公司能够保证你的利益。奉献你的能力，你会有最大的收获，而不是损失。

将安全概念根植在员工脑海中，还要反复强调团队和个人的一体性。企业的未来是由多方面的因素决定的，员工的努力，是基础中的基础，要让员工明白他们不是为了企业工作，而是为了自己的前途工作。唯有如此，才能保证他们心甘情愿地发扬苦干精神。前途，是公司的前途，也是每个人的前途。面对未知的一切，疑问是双向的，选择是双向的，前途，也是双向的。

福利思考法则：一要幸福，二要充实

1971年，星巴克在美国西雅图成立，经过几十年的发展，如今世界上随处可见星巴克连锁店，这家公司已经在全球拥有了八千多家连锁店，员工更是数不胜数。星巴克坚持高质量，提供具有格调与品质的咖啡饮品，成功吸引了顾客。在内部，星巴克倡导“快乐回报”原则，坚持公司必须让员工快乐，员工的笑脸可以让顾客同样快乐，生意才会更加兴旺。

员工的快乐来自哪里？来自他们切实的收获。不论新员工在哪个国家，都会被送到西雅图培训，在那里，新员工们学到了一流的服务、合作技巧，感觉到自己每一天都在进步；即使是小时工，公司依

然给他们股份；星巴克重视员工的健康，提供优厚的医疗保险，保险对象还包括老员工的配偶。正是这种积极的福利措施，让星巴克员工保持了高度的忠诚和上进，也让星巴克的事业越来越大。

二流的企业靠待遇留住人才，一流的企业靠文化留住人才。星巴克的人才制度十分人性化，故而有效、有益。企业内部的人才很容易感受到福利氛围，一切制度来自领导者为员工设身处地的思考：员工想要什么？什么样的环境最能让员工满意？怎样才能吸引更多人才？如何让企业在福利建设方面脱颖而出，成为人才市场的亮点？如何让企业文化成为企业的招牌？这些思考需要两个标准。

一是员工心理上的幸福感。和星巴克一样，很多企业在其文化中特别强调“幸福”、“快乐”、“收获”、“安全”等字眼，而不再是起高调般的“爱国”、“感恩”、“奋进”，这是现代企业的一大转变，代表着人本主义思想逐渐占了上风，企业家越来越意识到人的重要。如果员工在工作中得到的不只是工资，还能感受到安稳和幸福，这样的企业无疑是成功的。但也要知道，人不会仅仅满足于一时的安稳和幸福。

心理学家德西将组织成员所得到的报酬分为两个部分：外部报酬和内部报酬。前者是指组织对成员的物质奖励，后者是指成员个人在任务中得到的充实感和满足感。在人们的印象中，物质和精神双丰收，是一种理想状态的生活，一份工作倘若既能让人拿到薪水，又能让人觉得有趣、有挑战性和参与感，无疑是最佳工作。

但在德西的实验里，证明了这种“理想”只是人们的想象，实际上，当外部报酬和内部报酬同时作用在一个人身上，这两种报酬并不

能相互促进，而是相互抵消。也就是说，这个人并不会热情高昂，勤勉奋进，相反，他会表现平平，认为工作缺乏吸引力，出现一种不算消极却也毫不积极的平庸状态。

简单地说一下德西的实验步骤。第一阶段，德西找来一群大学生，让他们在实验室里参与一项有趣的实验，对实验结果没有任何奖励；第二阶段，大学生们被分为两组，一组完成实验后可得到1美元的奖金，另一组依然没有奖励；第三阶段，放任两组学生自由选择是否继续参加实验，结果，没有被奖励的那组学生中的大多数人，兴致勃勃地继续走进实验室，而得到1美元奖金的学生们，却大多不愿意继续进行实验，即使他们在第二阶段实验中，取得了非常好的成绩。

从德西的实验中我们可以看出，员工们的思想没有那么简单，福利好工作就好，只是一种假想模式。事实上，员工的心理有很多层次，他们对企业的要求不仅仅是福利。人们不是只为了薪水工作，物质只满足了人类最基本的生存需要，而人总是会有更高的目标追求，这就是个人的价值，生命的理想，事业的乐趣。

事业心也是人类生存意识的一部分，事业的挑战性，成功带来的诱惑，可以让人们忘记所受的劳累，孜孜以求结果，这种追求是纯粹的，有时甚至可以超越物质。一个团队的领导者是事业型人物，这个团队肯定有未来；一个团队有几个事业型成员，团队氛围就不会沉闷僵硬；如果领导能够充分调动成员们的事业心，员工与工作的关系，就会变得充满趣味，积极互动，而不是负担、麻痹、劳动与货币的交换。

领导应该为员工提供事业的平台，并鼓励他们从工作中寻找乐趣。工作中的乐趣来自创新、协作、挑战、突破自我，这要求领导要

不断给员工机会，让他们不仅仅做着一成不变的任务，而能够学习、提高、切磋。交流型的企业环境很容易让员工受到感染，一个热爱事业的领导，一个醉心事业的同事，都有可能让员工以全新的角度看待自己的工作。

德西实验还说明了另一个道理：不能滥用奖励。奖励过了头，反而使员工感觉到“好好工作就是为了奖金。何必呢？”。做任何事都要遵循适度原则，牢记过犹不及，就能在实践中摸索出达到最佳效果的平衡点。

领导不应该只看到员工的生活重心，也要关注他们的事业重心。团队的事业是大家的事业，团队的荣誉是每个人的荣誉，保障员工的生活，鼓励员工的事业心，让员工明白事业不是为了生活，而是与生活相辅相成。优秀的企业，高明的领导，既能让员工享受物质带来的安稳幸福，又能让员工得到精神上的充实快乐。

第五章

反思维：不一样的竞争力

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

现代企业运作有诸多公认的法则，领导者将之奉为主臬，但成功的经验未必能够解决现实问题，反而会导致形式主义和官僚作风。

非常规行动代表的往往是最敏捷的思维方式。当一个灵活的领导者，具备反思思维能力，将尽人皆知的道理看得更透彻，以全新的角度开拓陈旧的管理模式，缔造不一样的竞争力。

反木桶定律：先抓长板，让团队出挑

木桶定律是说，一个木桶由多块木板圈成，倘若其中有一块木板很短，木桶的盛水量就会被限制。换言之，木桶的盛水量由最短那块木板决定。这个定律又名“短板定律”，在管理实践中，人们总是用木桶定律来劝告管理者：尽快更换掉那块限制团体发展的短板，换上更为合适的长板。

但是，管理者必须考虑到，更换短板未必是件容易事，一来短板数目总是比长板多，二来一时之间找不到那么多的长板。与其一味重视薄弱环节，不如反其道而行之，先把长板固定好，再逐一提高短板的质量。不以短板决定容量，而以长板决定容量，这才是进取型思维。

1990年，美国管理学家普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心竞争力》，“核心竞争力”这个概念从此深入人心。两位专家提出，企业的竞争即为核心竞争力的竞争，核心竞争力就是指组织成员的学习能力、多种技术的融合能力和创新能力。在一个团体中，长板的个人竞争力无疑远远高于短板，是企业整体竞争力的最重要部分。

那么，长板和短板是由什么决定的？仅仅是天赋、学历的差别吗？与经验、态度是否有关？这都需要领导者仔细观察分析，不能一概而论。就像学校的某个班级，只有少部分学生是优生，一个企业同样不能保证它的每一个员工都有优秀的学习能力，有些员工甚至觉得走出了校门，就不必继续学习。所以，长板往往是那些资质优秀、有学习意识的员工，短板未必是蠢材，但他们已经停止了前进的步伐。

是什么限制了短板的进取意识？一是员工个人对自己的职业生涯没有长远规划，他们以为自己已经找到了一个还算牢靠的饭碗，他们认为自己的能力已经没有发展的空间，他们觉得自己的一辈子都只能如此。而改变这种思想状态，不能靠领导的耳提面命、三令五申，只能靠他们自己的觉悟。促进这种觉悟，就是要刺激他们的竞争意识。

抓长板，可以带动员工们的竞争意识。长板，是在业绩上出众的个人，他必然会获得他人无法享有的地位或薪金，引起所有员工的羡慕。领导以这样的人为榜样，是在告诉大家：做到这个人做到的事，你就可以享受与他一样的待遇。这是活生生的目标，而且，就在员工之中，与他们的距离并不是遥不可及。

以长板精英带动企业的核心竞争力，在企业上下形成勤勉好学的气氛，就能最大限度地鼓励争先，让每个人都把提高自己当作一项任务。由此而来的技术上的更新、效率上的提高，都能使企业在竞争中占领先机。这一切，都来自对长板的正确利用。

那么，领导人如何营造良性竞争氛围？

1. 鼓励竞争，鼓励先进，鼓励创新。

以先进带动后进，引导员工竞争，是提高整体实力、保持企业良性运转的有效方法。鼓励竞争的方法多种多样，不一定是绩效奖金或升职加薪，有时候，领导在众人面前的一句夸奖，都能引起员工的竞争意识。

也有极少数员工毫无上进心，把“人比人，气死人”挂在嘴边，他们承认自己与优秀者的差距，并认为这种差距是先天的，无法弥补的，所以也不用去追赶。对这样的员工，领导需要重点关注，尽量让他们在最适合的位置上发挥长处，不影响整体的效率。至于他们的未来，只能靠他们自己去把握。毕竟，领导不是万能的。

2. 发掘后进者的潜力。

对团队领导来说，短板不必更换，可以加长。正确的人才意识和适当的人才培训，都能让短板找到自己的位置，发挥自己的实力。短板之所以成为短板，一是因为个人素质的限制；二是因为个人职位的不恰当；三是因为经验上的缺失。只要找对原因，这些都可以弥补。个人素质可以靠不断学习实践提高，不恰当的位置可以更换，经验更会随着工作深入，自然而然地增加。所以，如果不是万分必要，领导人不必抛弃短板。

短板也有自身的潜力，只是这优点被明显的缺点掩盖着。领导人应该给他们学习的机会和尝试的机会，让他们能够深入了解、挖掘自我，特别要在他们有表现欲的时候多加鼓励，那正是开启潜能、提高能力的机会。

3. 防止恶性竞争。

在引导竞争的过程中，领导必须防止恶性竞争的隐患。恶性竞争，表现为不以实力一争长短，而是在背后搞阴谋、挖墙脚、互相拆台、使绊子，使对手无法顺利工作，影响的不只是对手的绩效，更重要的是影响了整体的效益。这种事姑息一次，就会有十次、百次，在这一方面，领导要明察秋毫，坚决惩罚始作俑者，让员工们不敢动歪脑筋。杜绝恶性竞争，也体现了领导的公正严明，让员工更有安全感，更能放开手脚，一心一意为目标努力。

世事无绝对，长板和短板的称呼未必一直伴随着某个人，长板若松懈、偏激，可能会沦为短板；短板经过努力，也许会变成长板。领导人要始终用发展的眼光看待员工，也要用行动告诉员工：决定长短的不是别人，而是自己。当一个团队人人争做长板、耻做短板的时候，团队的腾飞指日可待。

反二八法则：八分稳定才有二分精英

1897年，意大利经济学者帕累托发现，社会上大部分财富流向了少数人手中，这种现象不只局限于一个地区、一个国家，而是具有普遍意义。经过进一步调查，帕累托得出了一个稳定的概数：财富在人口中的分配是不平衡的，20%的人占有了80%的社会财富。经过后代人不断研究，发现这个概数比率存在于社会生活的方方面面。

例如，在一个公司中，80%的利润来自20%的项目、80%的销售额来自20%的客户；在团体中，20%的顶尖人才开发了80%的新产品；在社会中，20%的人思考如何能赚钱，剩下80%则总是思考赚到钱做什么……这个令人惊讶的比率关系被人们称为二八法则。

根据二八法则，领导最应该重视的是企业中的精英人才，这并不是没有道理。普通员工做着普通工作，贡献有限，而精英员工的一个发明、一个决策、一个天才的计划，却能带来几百、几千，甚至几万个普通员工工作一辈子才能带来的效益，这怎么能不让领导们心动。于是，把更多的资源留给精英，把最好的待遇留给精英，成了领导们的共识。

但是，一个企业想要有20%的精英谈何容易。在我们的阅历中，人群中可以称为天才的人物，屈指可数；可以称为优秀的人才固然很多，但他们的成绩只是在固有领域遵循着前人步伐，靠着努力和经验累积了能力，离真正的精英有一定距离；真正的精英们是站在金字塔尖的人物，他们或自立门户，或被各公司疯抢，这也正说明了在我们这个社会，精英匮乏，一个普通企业怎么可能有20%的精英人物？

结果，在实际管理过程中，领导们重视的20%，只是在所有员工中，成绩最好的20%，领导们也许并没有深入比较，更没有确切认识

到：这20%员工里，也许根本没有真正意义上的精英，而只是比普通员工优秀一些的普通人！

这是一个令人沮丧的事实，但能够认清事实的人，接受事实的人，总能比别人多一份清醒，早一点起步。所以，在实际管理过程中，与其盯着精英，期望他们做出惊天动地的贡献，不如把目光放低，培养每一个普通员工，让他们的能力逐渐提高。

重新思考二八法则，走出精英的迷思，我们依然可以从中得到有益的结论。不论20%还是80%，都是整体的一部分，如果我们不能完全掌控、充分利用20%的优质资源，至少要将另外80%彻底激活，让他们发挥最大的作用，也就有了八分胜算。

这八分胜算，来自企业80%部分的稳定和可持续发展，倘若每一个普通员工都能兢兢业业工作，都能不断提高自己，那么企业就有了最坚实的基础，可以在大风大浪中屹立不倒。而这种稳定、有张力、有发展的企业，也最容易吸引精英们的目光：一个庞大的、有活力的组织，不需要担心它的前途，而且正需要人才加盟。于是，以80%的固有能量，吸引另外20%，这种组合一旦形成，就是如虎添翼。可见，与其一开始就寻找腾飞的二分翅膀，不如踏实地先将自己的团队武装成八分老虎。

此外，在80%的普通员工中，也能够培养精英。优秀的人才不是天上掉下来的，来自自身努力和外部的培养，如果企业把人才培养当作战略重点之一，制定有效的人才计划，那么普通员工也可以在精心教导、锐意进取、不断实践的过程中，释放潜力，成为企业需要的优秀人才。

对领导人来说，久经考验的二八法则有重要的指导意义，只是，结合企业现实，不妨逆向思考，二八倒置，八分稳定，二分精英，也

不失为长久的生存之道。

反阿伦森效应：责任永远比奖惩重要

阿伦森效应，是指人们喜欢能让自己不断受到赞美、奖励的人或物；与之相对，他们最不愿接受那些不断批评、惩罚自己的人或物。前者会让他们越来越有干劲，后者则让他们失去斗志、失去兴趣、失去信心。在生活中，人们总是更愿意接近那些喜欢表扬自己的人，做那些能够得到奖励的事，这就是阿伦森效应的直接体现。

苏珊六岁的时候，在幼儿园的考试中拿到了第一名，她高高兴兴地跑回家，一只毛茸茸的苏格兰折耳猫正在客厅里等着她。小女孩发出惊喜的叫声，抱住小猫转了好几圈。——妈妈和苏珊约定，如果这次考试拿到第一名，苏珊就可以养一只小猫。

苏珊的妈妈认为孩子需要奖励，这会让他们更有动力去做那些烦闷的事，例如拼单字、练钢琴、去补习班，这些违背儿童天性的事。她会选择女儿最想得到的东西作为奖励。她还将这套方法推广给那些烦恼的妈妈：她们总是为孩子不听话而焦急不已。

苏珊上小学的时候，一个叫玛丽的女教师给苏珊的妈妈打电话，劝她不要再以这种方式鼓励苏珊学习。“不要让小孩子把学习的目的和物质挂钩，这不利于他们的成长，这不是一种良性的教育方法。我们应该鼓励孩子自身的好学心，让他们对学问充满发自内心的好奇，而不是仅仅为了完成任务……”玛丽语重心长地说，“苏珊是个聪明的女孩，我希望她能更健康地成长。”对此，苏珊的妈妈不以为然，她的女儿在各方面都很优秀，这就证明她的方法没有错。直到小学毕

业，苏珊都是一个优秀的女孩，这让苏珊的妈妈非常自豪。

这样的状况一直持续到大学，苏珊以优异的成绩申请了一所名校，她也得到了母亲赞助的去东亚旅游的机会。但是，进入大学之后，苏珊几乎变了一个人，她变得非常懒散，对功课毫不用心，丢下了从小就学习的钢琴，对任何事都不积极。当苏珊的导师联系了苏珊的母亲，母亲连忙打电话与女儿沟通，她原本以为到了大学，苏珊会更严格地要求自己，而且，女儿也大了，不需要从前那些奖励，她应该能够学着安排自己的人生了……

“我也不知道，就是什么也不想做，什么都没意思。”苏珊对母亲说。

“孩子，你要听话，你只是刚刚换了环境，不能适应，乖，只要你这学期能通过所有考试，妈妈答应你，给你……”苏珊的妈妈突然愣住了，她不知道还能答应苏珊什么、奖励苏珊什么，宠物、玩具、漂亮的衣物、新型手机、电脑、出国旅游……她还能继续奖励苏珊什么？电话另一边的苏珊，也意兴阑珊地说：“我什么都不想要，算了，不说了。”

苏珊挂断了电话，苏珊的妈妈突然想起那位叫玛丽的小学教师，她痛苦地叫了一声。

人们做事离不开目的，不同的目的，必然导致不同的结果。同样是学习，有些学生为的是自己的爱好，他们可以全神贯注、废寝忘食；有些学生为了得到成绩，他们总是在旁人羡慕的目光中看到自己的价值；有些学生则是为了一份好的前途，这与他们今后的人生质量密切相关，这些目的，都没有脱离学习的本质，所以不会出现大的偏差。

苏珊的老师之所以不赞同成绩与物质奖励挂钩，不是因为这种方法无效，而是因为长此以往，学生就会把学习、成绩片面地理解为一份奖励，他们的注意力永远不会专注地放在学习本身，也就是混淆了目的。当一个人够优秀，总有一天，奖励无法满足他，而他却不知道学习本身的目的，这时候，空虚和幻灭就会随之而来，让他迷茫不已。

在工作场合，这种现象屡见不鲜。有些员工以升职为目标而努力，当达到一定位置，不能再继续升职，他们的干劲也会随之消失。表扬员工必须要适当。每个人都喜欢被表扬、被奖励，如果表扬来自上级，更是对自己能力的肯定，员工很容易在上司的称赞中看到自己灿烂的未来：升职加薪拿奖金。但总是表扬员工，表扬就会渐渐失去效果。可以参考著名的边际效率递减原则，这条原则告诉人们，当一种有益的生产要素持续不断地投入，超过某个范围，它带来的单位效用就会呈递减趋势。

所以，奖惩只是手段，不是目的。想要切实地提高员工的积极性，需要做的不是告诉员工“做完这件事你能得到什么”，而是培养员工内心的责任感，让他们真正地把工作当作一项重大任务，由他计划，由他实施，由他负责。他可以尽情施展自己的能力，可以贯彻自己的想法，可以与竞争者一较长短，这是工作本身的乐趣。引导员工领会这种乐趣，才能让员工热爱工作，而不是热爱薪水。

领导者不应该片面、无限制地采用阿伦森效应，偏偏，在现实生活中，许多领导者固执地认为，奖励能解决一切，能让一切成为可能。他们并不知道，最初的赞美和奖励总是鼓舞人心，但被赞美一旦成为习惯，就再也带不起激情。额外的奖励成了另一种工资，职场生活仍然是按部就班的、沉闷的。不要等到这个时候，才去思索频繁奖

励带来的害处，从一开始，就应该让员工明白：最重要的是责任，不是奖惩。

反超限效应：耐心与成就成正比

美国作家马克·吐温在教堂里听当地牧师的演讲，牧师声情并茂地宣扬着上帝的爱心，描述教堂需要的援助，马克·吐温觉得很感动，当即决定为教堂捐款。他已经握住了口袋里的钞票，只等牧师宣布捐款开始，没想到，牧师却说个没完。10分钟后，马克·吐温决定只捐口袋里的一些小额硬币。

没想到，牧师声情并茂的演讲还在持续，马克·吐温决定连小额硬币都不捐了，他只想赶快回家。而牧师还在继续演说，终于，在冗长的演讲结束后，气愤的马克·吐温非但没有捐款，还在捐款箱里偷了2美元，以发泄自己的怒气。这种因过多刺激、反复强化和长时间重复而使人产生的不耐烦心理，被称为反超限效应。

每个人都熟悉这种效应，它几乎伴随着我们的生活，一个亢奋到消沉的过程，感受到情绪如充气球般慢慢泄下来，再也提不起劲，这并不是一个良好的体验，偏偏在排队的时候，在学习的时候，在工作的时候，甚至交友、恋爱的时候，人们都能体会到它。对管理者来说，超限效应是工作的敌人，必须想尽办法对抗它。

传统的对抗方法是合理安排时间，经常刺激员工的好胜心和上进心。显然，这能起到一定的效果，但治标不治本。超限效应的实质是耐心的消耗，唯一能对抗它的不是外界的方法，而是培养个人的耐心。要让所有人明白，工作内容不都是激情的、充满挑战的；工作环境不都是舒适的、令人心情愉悦的；共事者不都是友好的、互相促进

的；合作对象不都是真诚的、有礼有节的。

事实上，情况可能刚好相反：工作内容日复一日，枯燥无味；工作环境刻板压抑，常常出现让人头疼的意外；共事者总是为了利益钩心斗角；合作对象处处设下陷阱，不能有片刻疏忽……这一切都注定了员工需要有耐心，对工作、对环境、对人的耐心。

鲁小姐最近谈了恋爱，整个人青春焕发，热情洋溢，她对自己的男朋友付先生相当满意。她以前谈过好几个男朋友，都因为个性不合告吹，这一次，她说她找到了“真命天子”。

鲁小姐是某报社的记者，平日风风火火跑新闻，她脾气急耐性差，而付先生却是个相当有耐性的人，会把一切事情做得井井有条。有一次，鲁小姐问他：“你为什么这么有耐性？还是理科男都这么有耐性？”

付先生思考一下回答：“可能是专业的关系吧。我学有机化学，现在是研究所的研究员，每一次实验都要不断地记录数据，同一个实验可能要做上百次，记录每一次的数据，如果没有耐心的话，根本学不下去，也工作不下去。”

“重复做一件事，你们不觉得烦吗？”鲁小姐问。

“研究员本来就和记者不一样。记者要不断捕捉新消息，新鲜就是新闻的生命；研究员却要不断重复，让数据更精准，才能真正做出成就，何况，就算是记者，恐怕也会遇到烦人的采访吧？世界上恐怕根本没有不烦的工作，不，世界上根本没有永远保持新鲜的事物，工作生活都是如此，为了让自己舒服一点，只能磨炼自己的耐心了。”付先生回答。

情侣间的一段普通对话，道出了世间真理：任何事都有让人厌烦的一面，长期坚持一件事，不可避免会产生厌烦心理。或者说，世事不会顺着任何人的心意，想要得到自己想要的结果，必须付出耐心克服各种各样的麻烦，耐心越高，成就越大。

对领导者来说，超限效应不是智慧，而是必须解决的麻烦。就拿领导者自身的工作来说，大事小情无一不需要耐心，领导们哪一天听不到员工的矛盾，看不到管理的问题？难道他们可以在这些反反复复的刺激中怒火中烧、拂袖而去？一个不耐烦的领导无法管理好团队，越大的团队麻烦越多，越需要拿出耐心去倾听、疏导、决策。

领导者要有耐心，更要培养员工们的耐心。最好的办法不是绞尽脑汁去衡量他们的耐心临界点，而是喝令他们早日面对现实：这就是你们要面对的工作，你们要累积单调乏味重复，才能享受一刻的成功。员工不是成长期的青少年，企业更不是学校，倘若他们连这一点都不能理解、不能服从，领导无法指望他们对工作有超强的耐心。

对那些抱怨的员工，实在无需安慰，只需告诉他们世界上没有不需要耐心的工作；对那些缺乏耐心、自以为是、坐不稳板凳的员工，领导者需要做的是三令五申，以观后效，如果员工还在坚持他们幼稚的逆反心理，那么，领导者不必再当个唠叨的教师，只需要让他们滚蛋。

反墨菲定律：所有事都应在把握之中

美国的墨菲上尉靠一句玩笑话成了名人。墨菲上尉觉得他的一位同事做事笨拙，即使一件简单的事，也会弄出糟糕的结果，他对其他人说：“如果一件事有可能被弄糟，让他去做一定会被弄糟！”墨菲

上尉没想到这句话会广为流传，衍生为一条法则。坏事一定会发生，如果你担心出错就一定会出错，人们想做的事永远比想象中的难，这就是墨菲定律。

墨菲定律的本意是提醒人们凡事小心，想要成功就做好最坏的打算，把风险当作一个常态，进而使计划更周密，心理承受能力更强劲。但在过度的引申之中，人们把它当作一种消极的心理暗示，就是人总是会犯错，少量的错误可以也应该被原谅，因为这是无可避免的，也是情有可原的。“事情无法把握，差错总会存在，放平心态吧，愿上帝保佑。”

这种说法代表了一种常见心态，却不应该存在于一个以精益求精为目标的团体之中，一旦某位团队成员无条件地信奉墨菲定律，总认为事情不能把握，如果他身上还有一些惰性，那么即使一个好的开局，也不能阻止情况越变越糟。而这种局面的始作俑者，某个有点懒、有点不拘小节、有点不负责任的员工，则会经历以下心理阶段：

第一阶段：自我开脱。寻找各种各样的借口证明错的是别人，不是自己，强调客观环境的恶劣，夸大任务难度，甚至暗示计划者的失误，总之，承认这是一次错误，但这个错误不可避免，故而得出“这是个可以原谅的错误”的结论。

第二阶段：自我麻痹。既然错误是可以原谅的，那么多犯几个错误也应该是可以原谅的，事情能做好就做好，做坏了也没办法。自欺欺人地说：“我已经尽力了。”其实他们早已经放弃了尽力而为，而选择了比较轻松的做事方法，不再在乎结果、追求高效。

第三阶段：得过且过。一切事情都可能变坏，这并非人力能阻止的，失败，是因为刚好踩到了那个失败概率。于是，办事成了一种机械运动，不办也没什么不妥，把日子一天天耗费下去，将就一次是一

次，对付一时算一时，清闲一刻是一刻。

倘若这位员工只是一个普通成员，领导可以干脆地递上解聘书，将他扫地出门。倘若这位某某是一位领导，团队的灾难就此开始：他会满足于团队的现有成绩，认为维持现状是最重要的工作；他会对显著的漏洞视若无睹，觉得这些漏洞还没有危害过团队，“没有十全十美，有漏洞才是正常的”；他甚至会害怕有人提出新的想法，那意味着他需要动更多的脑筋，为什么不保持现状呢？一切都OK……按照角色定位，领导应该是一个不断查缺补漏、不断进取的人，一旦他松懈了、懈怠了，他的团队不可避免地要走下坡路。

想要避免这种懈怠，就要抛弃“有些毛病可以不用管”的思维，让一切事情都在掌握之中，不留一丝漏洞，不出现失败的机会，不要总拿着失败概率安慰自己。失败固然有环境、运气的成分，即使百分百的准备也未必达到成功，但是，至少不能在能力所及的范围内，增加失败的因素。即使在和平安稳的环境下，领导也应该经常问问自己：

我的团队是令人满意的吗？

我不满意哪些部分？

如何改进这些部分？

我理想中的团队运作是什么样？

我是否有决心对团队进行一番改革？

我身上有什么样的问题？

我能不能当一个更好的领导，例如，更威严一些？

……

这些问题，足以让一位领导自省、自律，进而促进企业的良性发展。建立解决问题的思维，思考团队的一切，寻找所有问题的解决方

法，让一切尽在掌握之中，才能让费尽心思营建的团队健康发展，而不是毁于某个不起眼的缺陷。

反彼得原理：尺长寸短各归其位

彼得原理有个通俗的别称，叫作“向上爬原理”，美国学者劳伦斯·彼得通过对企业、机构等组织调查后发现，在组织内部，人员在晋升时的流向是单一的，即倾向于那些容易被提拔的职位或等级，这种倾向使组织成员被晋升到不称职的岗位，导致原本优秀的成员在新岗位上无法胜任，进而影响了整体效率。

不可否认，晋升是最令人心动的奖励手段。晋升，代表个人成就被肯定，代表个人地位的进一步提升，代表更高的薪水和更有作为的空间。人往高处走，每个人都渴望晋升，渴望指挥他人。基于这种常见心理，企业领导总喜欢用晋升激励员工。但是，一个上下级都认为合理、公平、满意的晋升决定，却常常带来麻烦。

琼斯家最近双喜临门，琼斯先生和琼斯太太都在年底升职，他们用一顿丰盛的圣诞大餐庆祝这一喜事。琼斯先生是教师，因工作努力、教课成绩好而被升为年级主任，从此成为学校的“小官”；琼斯太太在一家公司做会计工作，老板喜欢她的认真和正直，年底公司主管财务的总监辞职，琼斯太太被老板“钦点”，这让她惊喜不已，原本，她以为自己还要干上好几年，才能得到这个职务。

等到了新的一年，琼斯夫妻意气风发地开始在领导岗位工作，琼斯太太从前做的虽然是会计，但她是个勤快好学的人，公司上下部门的情况都了解，新工作比以前更复杂、更忙碌，她却没有任何慌乱，

每天都在补充新知识。虽然难免遇到一些困难，犯一点小错误，但老板对她非常满意。

琼斯先生的情况却不理想。从前，他每天只需要考虑如何备课，如何教授，如何调动学生的积极性，以及批作业、改考卷。如今，他第一次接触行政工作，这才知道有这么多事需要费心，他忙得焦头烂额，不但影响了授课，还因一个错误的命令，把年级教学秩序弄得一团糟，让校长大发雷霆。

又一年的圣诞，琼斯太太拿到了老板奖励给她的大笔奖金和去夏威夷的度假机票，琼斯先生却因教学质量下降、组织工作做不好而被降职，重新成了一名普通教职人员。琼斯先生固然觉得抬不起头，但又隐隐觉得松了口气，谢天谢地，至少今后他可以安心教课，再也不用处理那些乱麻一样的行政事务了。

有贡献的人应该晋升，目的是为了让其发挥更大作用，但不能让任何一个员工在不合适的岗位耗时间，否则就是无效晋升，白白浪费了公司的财力和员工的精力。领导人不能只看绩效、只管结果，必须充分了解他的员工，了解他们的优点和缺点。

《首先，打破一切常规》是一部优秀的管理书籍，作者白金汉经过对多达8万名经理人详细调查后发现，优秀的经理人和平庸的经理人有一个最明显的区别。为了更加形象，白金汉打了一个比喻：伟大的经理人下象棋，平庸的经理人下跳棋。

象棋和跳棋都是我们熟悉的游戏，但它们的区别很大：象棋每个棋子的作用都不相同，它们行走的方法、路线也不一样；跳棋却像批量零件，每个棋子都一模一样，路线方法也没有差别。下象棋的人，不但要考虑敌情，考虑己方的计划，还要为每一颗棋子考虑路线，发

挥它们的协同作用；相比之下，跳棋就要简单多了，根本不用考虑棋子间的差别。

卓越与平庸的区别就在这里：下象棋的人会用人，他们要考虑每个人的长处，并将他们放在适当的位置上，他们不可避免地全面评估一个人的价值，扬长避短，甚至容忍那些根本无法容忍的短处；而下跳棋的人，他们只把员工当一模一样的棋子，员工可以出现在任意位置，反正都一样。他们也是最愿意接受彼得原理，立下一个奖励指标呼唤员工向上爬的人，但实际效果呢？只有极少数的人爬了上去，大部分人都在为一个不适合自己的目标努力，根本没法发挥最大的功效，还可能磨平了自身的优点。

卓越的领导人知道如何用人，用人的秘诀就在于发现人的长处，发挥人的长处。一个出色的组织，尺长寸短各归其位，没有被闲置的人才，也没有被庸才占用的职位，一切协调有序，互为补充，交响乐一样高低有致，连绵不绝。

反横山法则：绝不依赖员工自动自发

日本社会学家横山宁夫提出横山法则，旨在解决团体内的低效率。横山认为，传统的依靠领导的管理导致了员工过分重视领导的号令，遗忘了个人的主观能动性。而团体内的约束不但增大了管理成本，还造成对员工的压制。真正的管理应该激发团队成员的自发约束机制，尊重和鼓励他们认同自己的工作，积极创造价值，进而实现“无管理式管理”。

这种说法和我国道家学派倡导的“无为而治”颇有异曲同工之处，都在强调管理者应该尽量放权，尽可能减少干涉。美国管理专家

劳伦斯·米勒也有类似的提议，他认为领导者想要事事管理，无疑是一种幻想，而不对员工实行完全控制，却会让员工养成自立自主的习惯，进而更好地完成任务。类似说法数不胜数，那么是不是说，管得少，就是管得好？

依赖员工自主的实质，是依靠制度、环境把员工塑造成“理想员工”，理想员工什么样？每位老板都需要的那个样子：刻苦，聪明，勤奋，不好诉，有创新精神、坚强的意志力、忠诚，协调性好，服从指挥……不可否认，这种员工是存在，只是在现实中，也许一百个企业也挑不出一个如此十全十美的员工，就像一千个企业或许也找不出一个十全十美的老板。

要求他人合乎理想，不太现实。员工的素质只能从员工的根本个性出发，这个根本，就是人性。人性固然有积极进取的一面，也有怠惰安逸的一面，而且，后者常常占上风。何况，即使老板也不能保证能够时时刻刻严格要求自己，地位、薪水都不如老板的员工，有什么必要苛刻地为难自己？从人性的角度，依赖员工自发上进，远不如推广制度和增加福利来得有效。老板固然要信任员工，但过分信任，员工也会无所适从。

微软领头人比尔·盖茨就是一位创造气氛的高手，走进微软公司，紧张忙碌迎面而来，员工们对工作有极大的热情，遇到重要项目上马，他们经常一连几天不休息。这种忠诚上进并非来自员工的自发自觉，而来自比尔·盖茨的精心营造。

比尔·盖茨首先给员工提供了一种宽松又有保障的公司环境，在微软公司，员工可以随时给任何一个人发邮件，提出自己的建议，他们可以指摘总裁的错误，可以随时与其他员工交谈，而不会被指

责。盖茨更喜欢走到员工中，大谈公司的生产计划，并随时掌握员工们遇到的问题。此外，公司的高福利、高奖励政策，也鼓舞着员工的热情。

更重要的是，比尔·盖茨懂得如何施加压力，让员工知道努力工作才是生存之道。他本人带头加班加点，让员工无法不受到感染。公司员工出现错误，盖茨绝不姑息，一定会予以严惩。如果部下心有不服，他就会亲自将事情做得十全十美，让部下们无话可说。在这样的领导手下工作，所有人都必须打足精神，拿出实力，以百分之二百的精力投入到任务之中，才能让盖茨满意。

于是，高强度的工作并没有让微软员工怨声载道，反倒成了他们的标志和追求。他们愿意挑战高难度，愿意为公司付出忠诚和才干，愿意在重压之下，一次次证明自己的能力。这种氛围的形成，就是微软成功的秘诀。

想要良好的气氛，不要把主动权交给员工，领导完全可以一手掌控，比尔·盖茨的成功经验告诉管理者们：与其规定员工的行为，不如给他们做出实际模板，让他们直接遵守。如果管理者本人在各方面做到十全十美，员工如果不想被辞退，只能告诉自己加把劲。即使管理者并非完美，有这样那样的缺点，但只要他的工作态度是端正的，他始终精益求精、不辞劳苦，也同样会感染他的员工，让他们愿意在工作上花更多心思。

横山宁夫的缺点在于他依然把上级与下级当作两个对立面，而非一个完整的整体，过分强调了某一方的作用。事实上，在现代企业环境中，员工与领导者越来越近，以自身的形象影响他们，以自身的努力带动他们，才是真正提高他们积极性的好办法。

反峰谷理论：士气随时要高昂

《谁动了我的奶酪》作者斯宾塞·约翰逊在其作品《峰与谷》中提出了峰谷理论。这一理论有一个形象的名字，试着在脑子里勾勒山峰和峡谷那高低起伏的曲线，它可以让我们联想到很多东西，如心电图、海浪、人的情绪波动、绩效考核平面图，等等。斯宾塞认为峰与谷是人生的常态，每个人都在不断遭遇高峰和低谷，两座高峰之间必然有低谷，而从逆境中经营低谷的方式，决定了你攀登另一座高峰的速度。

比喻是恰当的，结论也很有哲理，但是，领导工作时的心态倘若如此跌宕起伏，员工的情绪每天都像坐过山车一般，却不是一个好现象。特别是在浮躁的现代社会，压力诱惑一重接一重，人们每天的心情都会有不同层次的波动，如果不能克制情绪的起伏，任由自己跌进谷底，再努力攀向高处，显然会给工作造成不小的影响。

在充满竞争的商业环境中，团队需要保持高昂的士气，才能面对一波又一波的压力、困境、难题，无法想象一个在士气上起起落落的团队能够常胜不败，他们很可能败于自身的低谷期：领导因低落而做出错误决策；成员心情不好引起质量下滑；团队整体萎靡造成客户印象不佳……一个人可以情绪化，可以有高峰低谷，一个团队不可以，它必须始终维持自己的气势和高度，只有前进，只有上升，否则就是失败。

约瑟夫太太是位精明能干的职业女性，她有七个兄弟姐妹，当这些亲戚的孩子长大成人后，指导他们升学、就业，就成了约瑟夫太太的工作，她的人品、经验、负责的态度深受小辈们的信赖，他们都喜

欢和她通电话、写邮件，向她咨询意见，她是个热心的女人，从来不会拒绝孩子们的要求。

一个叫玛琳娜的孩子最近正在考虑辞职，她在一家小公司任职五年，小有成就，公司的规模已经不能让她继续施展拳脚，她想去大一些的地方。早有猎头给她提供了更加优渥的职位，她将自己中意的两家公司的概况发给约瑟夫太太，希望得到她的指点，她一直以来都深信这位长辈的判断力。

忙碌的约瑟夫太太的回复依然言简意赅：“亲自去面谈，留意办公环境，回来告诉我。”玛琳娜按照她的话，分别去两家公司面试，两家公司对她的表现非常满意，都提出了很高的薪金，希望她能够加入。玛琳娜回去给约瑟夫太太打电话说：“我详细看了两家公司的的工作气氛，我更喜欢A公司，那里的员工安静、有条不紊、沟通顺畅，想必在那里工作会有非常好的心情；B公司的氛围更火热，所有人都像在争分夺秒，但我认为这种气势维持不了多久，太过绷紧的氛围会让人精神紧张。”

约瑟夫太太却说：“玛琳娜，我建议你去B公司。”

“这是为什么啊？”玛琳娜惊呼，但她知道约瑟夫太太一定有她的道理。

“因为你需要一个充满竞争性的环境，才能激发你的潜力，过分的平稳只会让人产生惯性和惰性，不适合年轻人。”约瑟夫太太慢悠悠地说，“在一个温吞的环境中，只会让你更慢，而在一个争分夺秒的环境中，才能培养你的决策力和应变力，让你更加专注。”

玛琳娜考虑了好几天，终于决定相信约瑟夫太太的判断，加入B公司。一开始，她根本不适应B公司的氛围，公司规定任何时候都要保持微笑，即使忙得昏天暗地也不能抱怨工作……但是，一旦适应了

工作的强度，玛琳娜发现这种氛围并不会让人产生特别大的压力，反而因为周围的人都在一心一意地工作，而省掉了不必要的办公室纠纷，集中了精力。一年后，玛琳娜郑重地请约瑟夫太太吃饭，感谢她让自己选择了一家真正有潜力，让自己能学到东西，又能一展所长的好公司。

建立一个什么样的工作环境，直接决定了领导一群什么样的人。说到工作，总有人抱怨压力大，不少人倡导要为员工减压，但事实上，压力的减少就意味着工作的减少、机会的减少。压力如何削减？告诉员工他不必做那么多事，不必负那么多责任？这是不可能的。收获只能与付出成正比，而付出本身就意味着压力，压力会带来情绪问题，但在工作场合，任何人都不应该把情绪当作借口，任何人都不能以“心情不好”来逃避责任。

与其想着如何减压，不如想着如何调节员工们的心态，想想如何更加科学合理地安排时间。让员工正视压力的存在，明白压力的意义，甚至找到化压力为动力的方法。这样的团队才真正具有长久的生命力。在工作场合，“心情不好”“情绪低落”“不在状态”不应该被允许，把情绪留到闲暇时段去排解，工作时，所有人应该做的是打起精神，鼓足士气，以饱满的姿态将自己的任务做到十全十美。

第六章

立规矩就要直面人性的弱点

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

现实中并不存在100%的领导力，在实际工作中，领导人做不到面面俱到。团队的凝聚靠目标，团队的卓越靠领导，团队的稳定靠制度。团体之中，规则至上。

领导制定规则，在一个团体中，不论领导还是员工都无法克服人性的弱点，建立人人遵循的制度，才能保证团队实现真正的公正有序，巩固团队基础，提高团队价值。

完善制度，才能领导态度

领导的作用到底有多大？可否用数据进行计算？这实在是一个难题。

秦末项羽起兵，与秦兵交战于巨鹿，项羽手下兵力远不如秦兵，他下令破釜沉舟，拼死一战，结果以少胜多，取得了关键性胜利。巨鹿之战倘若没有项羽这个领导，几乎必败。这个时候，说领导的作用达到100%也不为过。

二战前期，希特勒的飞机坦克在欧洲呼啸，英国与法国结成同盟，但英法领导人们对绥靖政策心存幻想，联军在马其诺防线后无所事事。没多久，德军绕路进攻联军后背，马其诺防线形同虚设，联军损失惨重。这样的领导，作用是零，甚至是负数。

可见，领导人的作用因环境、个人资质、特殊情况等等因素，有时候可以发挥极大的作用，有时候又可能只起反作用。这也说明，领导因素本身就是不稳定的，一个团队仅仅依靠领导是不行的。更何况，世界上没有那么多英明神武的领导，倒有不少不称职的庸才。

再看看另一个证据：领导的最高等级，是封建社会的君王，他们手中有最大的权力，而且不受或者只受很少的约束。历史证明，世界上的暴君、昏君、庸君、无作为的普通君王，远远多于明君。可见权力不受约束，就会带来灾难性的后果。倘若没有制度来规范领导，领导就有可能成为小范围内的暴君、昏君、庸君。

同样的问题，在现代企业中依然存在，特别是那些依靠个人力量打拼建立起来的大集团，人们总是怀疑：倘若失去了富有野心、魅力和高超能力的总裁，这个企业会不会一落千丈。对此，万科集团的总裁王石说：“不要以为现代企业依然采用家长制！我不是包工头！”

作为中国房地产龙头之一的万科集团的总裁，王石动不动就以登山队员的身份出现在世界各地的某个高峰上，意气风发地拍着照片，谈着感想。

很多人认为一个企业的老总身负企业发展重担，身背股民的信任，不应该拿生命当儿戏。王石却说：“我创立公司已经有20年，倘若20年还不能离开这个公司，是我的失败；倘若万科离了我就立刻完蛋，它就是个病态的企业！”渐渐地，人们发现，不管王石离开公司多久，有时候甚至长达两个月，万科的一切事业依然井井有条，总体呈增长态势。离开创始人，一个企业依然能高效发展，可见，起作用的是领导人建立的高效管理制度。

完善的制度是管理的关键。用“法治”代替“人治”，是社会各个部门、行业发展的大趋势，越快建立制度，越能保证团队的生命力；反之，只依靠个人的领袖魅力、才能、眼光，虽然也有一时的兴旺发达，却很难持久。因为人的性格可能会发生改变，才能可能会随着时间推移而止步不前，眼光也可能发生偏差，这个时候，倘若团队的成败还依靠在同一个人身上，那么团队不可避免地走向衰落，就像任何人都会从盛年走向暮年。

现代企业尤其需要制度来保驾护航，制度看似针对员工，实则也针对领导，制度将每个人囊括在统一的框架之内，无一例外，这让制度具有公开性和可监督性，对员工利益是一种确切的保证，对领导行为也是一种约束。只有建立合理的制度，企业才真正有了根基，有了生命力，否则，企业只是领导的附属品。而且，当领导履行制度的规定，就可以反过来利用制度，来实现有效领导。

制度必须具有权威性。不论是人事晋升、奖励、薪酬、奖惩还是福利，一旦确定就不能随意更改，更不能因人而异。要防止朝令夕改，需要修订的时候，要郑重其事，并且保证每一个员工都知情。建立制度应摒弃私心，包括私人习惯和个人喜好，追求最合理的公平，没有公平做基础的制度，不足以服人心。

制度要有公开性。制度应该系统、规范、科学，要结合标准化的工作流程，严格的管理条例，才能有效地约束、规范和激励每一个团队成员。白纸黑字的制度让员工有最直观的认识，知道自己该做什么，不该做什么，以及每个流程应该如何去做。

制度应该有对应的绩效考核措施和奖惩制度。团队成员有目标、有计划，才能保证个人能力有效发挥，考核制度与奖惩制度，让员工能够按章办事，制定自己的职业规划，制度要被遵守，首先要保证遵守的价值，在员工心目中，绩效奖励就是最重要的价值。

制度应与企业文化相结合。单一的制度只是一个巨大的框架，真正能够凝聚员工的不是框架，而是理念。一种有活力、积极、远大的企业文化，能够成为企业价值观的基础，它所倡导的企业精神，能够激发员工的使命感，让员工得到源源不断的精神力量，从心理上给员工带来归属感。没有文化的制度是死板的，没有制度的文化是松散的，文化与制度，共同构成了企业的向心力。

制度需要有执行力的领导层。领导要重视制度、尊重制度，但制度是死的，人是活的，团队的运转，制度的作用占到80%以上，领导人的努力则占了另外20%。领导必须保证制度被切实、有效地执行，还要有战略眼光，制定目标。更要保持下属的积极性，培养下属的能力，才能保持目标与行动的统一，保证万众一心。如此一来，整个团队就能实现高速运转。

不看功劳也不看苦劳，看苦功劳

美国心理学家约翰·亚当斯提出的“社会比较理论”，又称“公平理论”，探讨了管理中的薪酬激励现象。亚当斯认为公平的薪酬制度将给员工带来积极的心理影响，而不公平的薪酬制度则会造成员工的焦虑、犹疑，工作时不能全力以赴。这是因为每个员工都不愿意投入多、回报少，他们会不断参考自己的付出、薪金，别人的付出和薪金，如果他们认为有人干得比自己少，却拿到了更多的福利（哪怕仅仅多拿一美元的周薪），他们也会感到自己受到了不公平的待遇，认为老板是不公正的人。

而从老板的角度来说，固然想“一碗水端平”，但薪酬制度只是一个概括性的框架，在具体的环境中，老板必须亲自判断哪些员工值得享受重用、提拔这些老板手中的“福利”，例如，一个按照制度规定达到了年营业额的平庸员工，和一个没达到营业额却非常有创造性的非常规员工，哪个应该被重用？这决定不是一句“按规矩办事”就能解决的。

卢洁是某重点高中的数学教员，她工作五年，带过的学生都对她赞不绝口，她的班级更是取得了让全校师生羡慕的好成绩，有不少学生说：“别的老师讲课是传授知识，卢老师讲课是传授兴趣，在卢老师的课堂上，即使最不喜欢数学的学生，也会被她吸引。原本枯燥的习题，在她的辅导下，做起来妙趣横生。”这样一位有实力、懂方法、有干劲的年轻教师，是学校的宠儿，也是主管教务的田主任的爱将，但最近，田主任却遇到了难题。

今年的职称名额只有三个，两个早就有了合适人选，还有一个，

老师们都认为应该按照教学成绩给卢洁，卢洁本人也很有自信。但也有人提议应该给教政治的林老师。林老师明年就要退休了，如果拿到职称，他的退休待遇会更好。林老师在学校干了一辈子，无过无功，对学生也算尽职尽责，田主任很想在这个时候帮老同事一把。而且，林老师也亲自找田主任喝酒，谈到自己家境困难，希望得到这个名额。

田主任特意找卢洁谈话，希望她理解学校的决定，将这个机会让给林老师，并保证明年的职称一定是她的。没想到卢洁年纪轻，个性直，她认为自己受到了不公正待遇，工作热情一下子降了下来，甚至考虑跳槽去一家有名的私立高中。田主任没想到卢洁会有这么大的反弹，一时间，他劝完这边劝那边，忙得焦头烂额……

想要当个好领导并不是一件容易事，工作中千头万绪，没有一定之规可供参考，只有一团团必须梳理的乱麻。严守规矩，常常显得冰冷不合人情；照顾了人情，又没法兼顾公平。更何况领导也是人，也是感情动物，很难完全摒弃私情成分。而且，还要考虑舆论影响，考虑个人形象和前途，这又增加了工作的难度。想要在管理中维持制度和人情的平衡，一个不小心，就会像故事中的田主任那样，落得两面难做，众人非议。

从人情观念来看，有一些认真的员工“没有功劳也有苦劳”，应该按照年份资历提拔起来，可是，这种“多年媳妇熬成婆”式的提拔，只会给其他人一种暗示：只要按部就班就可以升职，无需更努力，也无需更费脑筋。一次人情式提拔造成整体性的平庸，再多的苦劳又有什么作用？

也有一些员工，他们的个人能力无可挑剔，总能出色地完成任

务，创造业绩，但是，他们在除了工作的其他方面，总是有大大小小的问题，例如不服管束，与同事缺乏沟通，没有大局观，过于强调自我个性等等，甚至有些人仗着自己的聪明，视公司规矩为无物，认为只要取得成果，就可以为所欲为。如果一味提拔这样的人，会导致领导工作无法进行，同事关系紧张，公司章程被质疑，这个时候，功劳还能叫作功劳吗？

领导必须在功劳和苦劳之间寻找资历、人情、舆论影响、公司前途的平衡，不能只看功劳，更不能盯着苦劳，评价一个员工是否有升职加薪的资本，看苦功劳。要详细、客观地评估一位员工的绩效、品格、作用，再去判断他最适合得到什么样的职位和待遇。领导的好与坏，不在于他是否能够贯彻规则，而是把规则之外的东西融入规则，让一切有条不紊、有章可循。那些为规矩人情忙得焦头烂额的领导，看似操劳，却不是好领导。

三人行原则：一边是竞争一边是监督

在古老的印度传说中，那里的神有无数双眼睛，每一双眼睛都监视一个世界。相信很多领导者都希望自己有这样神奇的能力，能够做到及时监督，随时了解他的员工、他的事业。因为，立规则是为了有效管理，任何规则都需要领导者监督执行情况，没有监督，就没有及时的奖惩，造成人心的懈怠，规矩很可能成为一纸空文。

但领导毕竟只是一个人，或者一个小规模的领导团队，需要面对的是数倍于自己的员工，很多时候，无法一一监督。甚至，对于那些大企业的管理者来说，他们更不可能将成千上万的员工一一识别，这个时候，企业需要一套完整的监督机制，来保证员工们行为的端正。

但监督机制也不是万能的，监督只能查看员工们的行为，无法掌控员工的心理。

最有效的监督不是靠领导随时随地盯着看着，而是员工相互间的督促。孔子说：“三人行必有我师。”多人同行，相互学习，相互借鉴，相互比较，很容易激励每个人的竞争心理，提高整体效率。所以，企业领导总是试图创造一种相互竞争、相互监督的氛围。

但问题总是层出不穷，三人行固然可以互为师长和劲敌，却也可能互为推脱的理由，想到还有另外两个人在干活，自己索性歇歇，让别人去忙吧。这又造成了“三个和尚没水喝”的局面。三个人互相推诿，事情就没有责任人。这三个人之间还可能形成一种默契，就是当自己想偷懒的时候，他们也会对另外两个人的偷懒行为睁一只眼闭一只眼，不加干涉。

任何制度、任何方法都会有缺点，都会有可钻的漏洞，不必为此灰心，灵活的管理，能解决一切问题。让我们看看杰克·斯塔克的故事。

杰克·斯塔克曾是个地地道道的失败者，他出生在天主教家庭，幼年时期的梦想是当一个优秀的神父，当他进了神学院，却受不了那里的沉闷，于是上了普通大学，他想在这里接受好的教育，将来找一份体面的工作。但不安分的他很快被大学开除；接下来，斯塔克进了军队、进了公司，他无一例外地因为纪律问题被开除，转眼他已经过了20岁，过了年少轻狂的年纪，他终于变得稳重，并在国际收割公司的一家工厂找到了一份工作。

终于认真工作的斯塔克显示了他的灵活的能力，最初他只负责送邮件，因为干活勤快，很快受到了提拔。到了26岁，他已经受到了公

司的重用。老板命令他去管理一个部门：也是全公司效率最差、生产状况最糟、管理困难最大的部门。斯塔克欣然领命，也许就是因为他的这种干劲，才能屡次从失败中重新出发吧。

斯塔克很快发现，实际情况比预想的还要糟糕。在这个部门，数位工人分别由5个领班领导，这几个领导年纪都比斯塔克大，根本不愿听一个年轻人的指挥，更认为斯塔克是靠走后门才坐到现在的位置上。

斯塔克知道他根本无法让这5个人听他的话，而且，他们现在简直是联合起来对付他。他们总是聚在一起交头接耳，有时候发出大笑，一齐用带了蔑视的目光看向他。面对这样的境遇，斯塔克并没有感到寸步难行，相反，他认为这是一项高难度的有趣的挑战。

斯塔克很快想好了对策。他几乎从未指导过5位领班的具体工作，他希望以此降低他们的反感。每一天早上，他会召集5位领班，把5个人负责的员工在前一天的生产状况告诉他们，包括生产了多少部件，次品率是多少。这样一来，5位领班为了不落在别人后面，开始主动监督起自己管理的员工，互相竞争，几乎忘记了斯塔克这个讨厌的“空降领导”。

这一天，斯塔克买了咖啡和点心，在下班后请5位领班品尝，并欣喜地告诉他们：“我们打破了以前的生产记录！”5位领班一直都在全公司最糟糕的部门工作，突然听到这样的消息，不禁喜上眉梢，工作热情更加高涨。很快，他们又一次打破纪录。斯塔克还将公司其他部门的生产情况做了统计，分析出本部门与其他部门的差距和优势，这让5位领班更有动力，他们互相鼓励对方，决定协同合作，超越其他部门。

领班们越来越喜欢这个满面笑容的年轻人，员工们也被斯塔克的

真诚乐观影响，不到三个月的时间，原本最落后的部门一跃成为工厂效率最高的部门，斯塔克的策略成功了！

斯塔克的策略，就是充分调动中层管理者和员工们的积极性，让他们彼此竞争，彼此督促，共同进步。因为成功地激起了领班们的好胜心，5个领班并没有出现一同偷懒的情况，看来，三人行，要让一个人成为其他两个人的监视者，而不是“同谋者”，领导必须激起其中一个人的上进意识，由一个人带动其他人。

把战略重点放在一个人身上，大大减少了事情的难度。再将这个人树立为榜样，多多给予奖励，让其他人羡慕、眼馋，奋起直追，理想的氛围，靠的就是带动。在这个基础上再接再厉，把个别带动变为相互带动，让竞争成为团体的主题，员工们就会争先恐后地表现自己。在这个过程中，领导需要做到的是公正、细致、赏罚分明，其余的事，用心工作的员工自然会包办，他们不但会做好自己那部分工作，还会监督别人的进程。

当有效的管理结合了有效的监督，当每一个员工既是实干者又是监督者，领导、员工各司其职，各展其能，一个优秀的团队正在孕育成熟。

野心决定成败，鼓励士兵当将军

“不想当将军的士兵不是好士兵。”

拿破仑的这句名言，激励了无数心怀大志的人，让他们不满足于自身的地位，不愿碌碌无为。在金字塔式的组织结构中，想要得到更好的待遇，只有不断攀登，才能让自己晋身更高一层。作为金字塔上

层的领导，如果能够激励员工们的欲望，让他们奋进争先，而不是安于现状，团队自然会呈现出欣欣向荣的发展态势。

成功的愿望能够带来不竭的动力。员工的心态决定了工作的质量，员工的情绪是激昂的，工作效率就会加倍提高，新想法也会层出不穷；相反，倘若员工只想无功无过，他的努力就是有限度的，脑子也不会真的高速转动，做事永远中规中矩。这样的员工总是缺少惊喜，也不会给团队带来发展的可能。

古代战场上，将军想让士兵驰骋疆场，奋勇杀敌，想出过各种各样的办法：

严格的法令是基础。兵圣孙武强调号令的严明、权威，甚至“将在外，君命有所不受”，军令如山，任何违背军令的人，都会遭到严惩。他甚至可以对付王的宠妃们三令五申，杀鸡儆猴，让一批“娘子军”在短短时间内令行禁止。

明确的奖励措施，可以让士兵们不畏艰险。每个军队都有各自的习惯，第一个登上城楼的士兵奖励什么，俘虏敌军将领的人奖励什么，杀掉多少敌军奖励什么，都有明确的规定。士兵在上阵之前，就清楚地知道自己在这场战役中杀掉多少人可以升一个官衔，得到什么样的赏赐，这让他们即使面对虎狼一样的敌人，也不愿错过升官发财的机会。

将军们还必须不断与人性的懦弱、自保意识作斗争，对士兵们的贪生怕死思想，他们或从大义出发，以家国感情激励军队；或以自身的气概，以临危不惧的勇气带领士兵冲出重围；还有人会做出残酷的规定：在战争结束后检验士兵身上的箭伤，胸口中箭的人得到重赏，背后中箭的人杀头或降职，因为前者一直在迎敌，后者却想逃跑。

行伍出身的将军更能引起士兵的共鸣，他们最初也是普通士兵，靠着战功一步步得到将军的位置，奠定了自己的威信。此外，他们还让士兵们看到了未来的希望：将军可以不是将门贵种，可以不是朝廷重臣，最普通的士兵只要努力，也有可能在未来的某一天，指挥千军万马，一展男儿豪情……

争先意识是进取的先导。让员工们树立摆脱平凡的思想，鼓励他们的野心，让他们都想当领导，胜过一切监督、奖惩的外在措施。发自内心的愿望，能够让员工自律自强，不断寻找改进弱点的方法，提高自己的能力，这才是改变他们的根本方法。

当然，如果领导只是单纯地表达了希望员工力争上游的愿望，这种口头式的鼓励，只能起到一时的激励效果。真正的鼓励应该是切实的、有条件的、不间断的。换言之，鼓励士兵当将军的领导，要提供士兵晋级的条件和机会，让每个士兵都相信自己能够当将军，不是“可能”，不是“希望”，而是“我一定能做到”。

一个精英式的团队，来自精英式的管理和精英式的培训。“精英意识”“争先意识”也可以是一种规矩，而且正符合人的上进心理。以将军的标准来要求士兵，让每一个员工都成为领导的候补，这个团队自然就有了无限可能。一个精英式的领导，应该从以下方面注重员工的培养：

奖惩制度要明确。

在一个团体内部，最具权威的是成文的规章、定型的制度。员工做出成绩必须有相应的奖励，同理，出现错误必须有及时合理的惩罚，小惩大诫。要让员工的头脑中形成明确的制度意识，想当领导必须做到哪些事，不能做哪些事，都要一一明确。这种意识的形成，有

助于团队纪律性的提高，也能让领导在管理员工时，更加得心应手。

此外，领导要有明察秋毫的能力。制度不可能包含一切，再详细的制度也不能囊括一切可能，领导要随时注意员工的动向，及时发现并鼓励进步因素，制止纠正负面因素。领导的日常工作就如剪枝的园丁，把握住员工的成长方向，就是把握住了团队的未来。

注意员工综合能力的培养。

沟通能力。口头表达能力、书面表达能力、语言的条理性和行动的连贯性，都决定了员工的协作性。懂得沟通的员工可以轻易、清楚地理解领导的指示，也能与他人友好相处，密切合作。教导员工学习沟通，鼓励员工多多表达自己，都能提高他们的沟通能力。

人际能力。人际能力又可以理解为协调能力。员工的个性不同，不需要每位员工都做到长袖善舞，但每个人都要具备基本的合作能力，不能轻易就与人发生摩擦，只顾自己的个性，不顾他人的感受。要让那些过于孤僻的员工知道，团队力量很强大，更要让他们知道一个领导不能当光杆司令，为了他们的未来，和别人保持友好关系是重要的，也是必要的。

技术能力。技术是员工最基本的能力，运用知识解决问题的能力才是真正的技术，领导需要员工做的，不只是拥有理论，最重要的是拥有实际操作能力和应变能力。宁可要一个在实践中成长的工人，也不要只会纸上谈兵的书呆子。

创新能力。创新是员工最有价值的能力之一，有创新力的员工，最有可能成为团队未来的领导。鼓励员工大胆去想，放手去做，才能培养创新的种子。要特别注意激励那些想法多的员工，即使他们失败，也不要过多责怪。在创新领域，重要的不是一次就成功，而是一次一次尝试下去的勇气。

统帅意识的培养。

从士兵到将军，是身份的转换，很多有能力的士兵却当不了好将军，是因为他们无法扭转士兵心态，更没有将军的心态、眼光和意识。统帅的心态需要长期的积累，其中最主要的就是大局观念。在一个企业中，普通员工只需要关注他手头的工作能不能按时完成，能不能提高质量，很少关心自己的工作与企业的未来究竟有什么关系。

注重局部、死抠细节、忽略整体，这是典型的员工心态。领导的心态则相反，他们需要统筹整个部门、整个组织的人力、财力、物力，需要注重各个部分的协作性，需要考虑一个小细节牵动的大影响。想要提高员工的统帅意识，就要引导员工思考他的个体行为对全局的影响，例如，他的一次误工，也许会影响到看似不相干部门的效率。一旦员工认识到全局的存在，就更了解他们个人的重要性，对自己提出更高的要求，并在今后的工作中重视质量，重视协作，重视关联，这就是统帅意识的萌芽。

员工纠纷，考验领导的情商

对企业来说，员工积极性越高，工作效率就会越高，决策质量也会增加，但是，随着越来越多的员工发出自己的声音，领导人会头疼地发现：管理难度也增加了！

管理难度来自员工们的纠纷。员工之间因为利益不同，本来就会产生各种矛盾，当他们沉默地做着自己的工作，根本不关心企业前途，也根本不参与企业讨论时，他们的相处机会大大降低，多数矛盾都处于“未激活”状态。但是，当他们自由阐述自己的观点，反对他人的观点，各拥立场争执不休时，沉睡的矛盾迅速被激化，各种纠

纷也纷纷爆发。

领导者不是法官，也没有那么多时间管员工们鸡毛蒜皮的口角，但是，倘若员工们的纠纷已经严重影响了团体的工作进度，其他员工也很难在剑拔弩张的环境中保持效率，有时候纠纷双方还会意气用事，以公事相互威胁，此时，领导应该迅速出面，平息混乱。

领导出面，如果只是一句呵斥，也只能暂时性压下矛盾，很快，战火就会再次被点燃，与其每次都在战争开始时骂几句，不如一次性解决问题。何况，越大的团队纠纷越多，领导管不过来，骂不过来，通过一件事当引子，表明自己对类似事件的态度，也是一个节约时间、约束下属的好办法。

面对纠纷，领导们首先要分析矛盾的原因，否则就算要说服、要管束，也说不到点子上，反而让当事员工认为领导在搅浑水，旁观员工认为领导根本没有管教能力。领导不论做什么事，都要经过调查取证、谋定后动，才能让员工心服口服，处理纠纷也是如此。员工们吵吵闹闹，原因不外乎利益原因、立场原因和情感原因。

人们进入职场为的是求生存，而一个公司能为员工提供的条件是有限的，特别是某些职位、奖励、权限，只能根据相关要求和员工的贡献酌情授予。可是，员工们同样是经过面试考核入职，学历能力相当，贡献也相当，在他们竞争的时候，上级很难做到绝对的公平，这就让暂居下风的人愤愤不平，客观地说，他并不比那个处在上风的人差。

这只是利益冲突的一个小原因。在职场上，任何一点利益不公都会导致员工间的相互敌视，而绝对公正的制度、绝对英明的上司并不存在，于是员工只能相互龃龉，有时互相抬杠拆台，有时给对方使绊子，有时候闲言闲语，最严重的时候甚至大打出手。

即使员工能够看得开，明白制度也有短板，领导也有弱点，他们在乎的利益其实并不关系到身家性命，他们也很难摆脱立场的限定。例如，两个技术骨干在同一问题上各执一词，都坚持自己是对的，对方是错的，各说各的道理，谁也不服谁。围观的人听来听去，觉得两个人都有道理，也无法判断谁更有理。这样的事多出几次，两个人肯定因立场不同互相看不顺眼，在其他事上也容易起争执。

此外，人是感情动物，本身有自己的喜好，特别容易喜欢某类人，也对某类人有天生的反感，这是天性，勉强不得。何况在一个团队里，大家朝夕相处，感情更加复杂。有的人小心眼，别人不小心说他一句，他就一直记恨，处处找对方的麻烦；有的人红眼病，总是嫉妒那些条件好、职位高的人；有的人喜欢讲“义气”，看到和自己关系好的人受了委屈，就握紧拳头非要“讨个说法”；还有人习惯占人便宜，一来二去，总会有人跟他明着算账……

面对这么多的人际难题，领导倘若一头掺和进去，听婆说婆的理、公说公的道，两面劝两面为难，最后难免落得两面不是人。领导解决问题要动用领导的威严，更要想出万全的办法，就算不能让员工立刻化干戈为玉帛，也要杜绝他们今后再为同一件事大吵大闹。如何解决，要看领导的情商。

第一步：调查时要多方求证。

领导参与到纠纷中来，不是为了听员工诉苦，而是为了找出一个解决办法，让类似事件不再发生。对员工来说，他们希望领导来仲裁，是因为领导是这个团体中的权威人物，所有人都相信他的公正，旁观者也希望领导为事情画上句号。

所以，领导不能轻飘飘地安慰双方几句，或者动用权威暂时压下事情，而是要先听听双方的说法，听听两方面的委屈、指责和要求。

吵架的人正在气头上，在这个时刻更是会着力渲染对方的错处，领导要找那些一直在旁观的第三方深入了解情况，才能在多方说法中了解事情的来龙去脉。不然，轻信任何一方的观点，都会产生偏颇的处理结果。

第二步：处理决定要公正。

领导的权威很大程度上来自他对人对事的公正。在具体的人事纠纷中，双方想从领导那里得到的，并不是对自己的偏袒，而是一个不偏不倚的判断。领导必须克制自己的私人情绪，例如，本身对某一方的偏爱，本身对某个立场的支持，如果领导不能做到公平，那么他的参与，只是使争端的某一方多了一位强助，这非但不能平息矛盾，反而会加大团队内部的裂痕，还会对领导的名声产生影响。

第三步：调解方法要灵活。

当宣布了谁对谁错，辨别了谁是谁非，事情还没有结束。如果双方争端造成了工作上的损失，领导需要按照规定处罚他们，并根据双方的错处公平地让他们承担各自的责任。然后，为了不让双方继续斗争，领导还要负起调解双方关系的责任。调解时不能一味地摆出“我是老大你们必须听我的”的架势，具体方法要根据情况，灵活选择。

调解方式很多，根据双方性格和矛盾产生原因，既可以采取温和劝慰，让双方坐下来心平气和地沟通，把道理讲清楚的方法；也可以双方各打五十大板，责备他们没有大局意识，让他们意识到自己的行为带来的严重后果；或者劝双方互相退让，达成有条件的和解。

如果双方都在气头上，不妨将调解推后，让他们各自冷静冷静；或者分头进行调解，让他们想明白后私下解决。调解的重点是要让双方不再只站在自己的立场考虑问题，而是彼此交换立场，体谅对方的难处和苦衷，这会让双方的关系有一个全新的开始。

第四步：重申规则，让众人引以为戒。

领导调解员工纠纷，为的不只是让某两个人，或者某两方势力偃旗息鼓，而是为了建立正常和谐的工作秩序。不但要让冲突双方了解到自己的态度，还要让所有旁观的员工能够引以为戒。所以，老板不能以和稀泥的方法解决矛盾，而是要拿出严肃的态度，在双方经过调解达成一致后，重新对当事人、对所有员工重申这件事的严重性及处理方法，并强调再有类似事件，会加大处理力度。

领导时间有限，精力有限。参与纠纷是为了增加新的团队规则，通过处理一次纠纷，杜绝今后所有类似的纠纷，针对纠纷情况下具体的规定和处罚措施，警告所有员工：这是我立下的规矩，今后谁也不能再犯！

破坏规矩的，全都是坏事

《吕氏春秋》中，有这样一个关于孔子的故事。

春秋时代，中国由多个诸侯国组成，孔子是鲁国的臣民。在鲁国有这样一条规矩：鲁人在其他诸侯国沦为奴隶，本国人可以将他们赎回，由政府支取所花费的金钱。这是为了保障鲁国的人口和凝聚力。鲁国人在其他国家看到变成奴隶的同胞，也都愿意慷慨解囊。

孔子有个勤学好问的弟子叫子贡，他家里很有钱。有一次在某国赎回了几个鲁国人，想到自己家里不缺赎身的那些钱，又想到孔子平日总是教育他要心怀仁义，就没有去国库支取自己应得的那笔钱。他原以为这件事做得又高尚又慷慨，会得到孔子的表扬，没想到孔子却板着脸将他训了一顿。

子贡觉得委屈，孔子却说：“你是个有钱人，但其他鲁国人却不

像你这么有钱，如果让他们自己拿钱赎人，还不要政府偿还的钱，他们只会觉得为难。所以再遇到这样的事，他们只能假装没看到！政府好好的一项政策，全被你破坏了！”

仁义是儒家学派的基础，孔子一向倡导人与人之间的和谐，主张君子必须提高自身的修养，从这个意义上来说，子贡称得上高风亮节，做了一件好事。但孔子也有自己的政治主张，他认为君子修身是为了治国，一切行为应该服从于国家利益，从国家的角度来说，子贡的行为造成了政策不能被有效执行，因而是错误的、必须抵制的。

孔子是个务实的人，后世一味强调他的道德文章，将“仁义”的概念无限制地拔高，凌驾于集体和人性之上，这导致了很多人嘴上说着仁义，却做着另外一套，可见脱离实际的道德，都是表面文章。这不是孔子的错误，是后人牵强附会，曲解先贤。

制度是最重要的，但是，刻意拔高人性的制度让人难以遵守。领导者不能把员工看作一盘散沙，完全不考虑他们的自发的纪律性，也不能将任何一个员工看成道德模范，认为他们拥有舍己为公的品德。任何规矩都不能损害人的私利，过分损害员工利益的规矩，就是从根本上破坏了制度，没有任何建设性。

雷经理负责公司今年的招聘工作，他进入这家公司一年，对公司的营运有了深入的了解，再加上以前在其他公司丰富的人事经验，他有自信为公司招聘到优秀的人才。不论是初出茅庐的大学生，还是有经验的老职员，都在他的选择范围内，他相信只有广泛择才，看重人才本身的素质，才能真正发现人才。

雷经理的这一做法遇到了现实的难题。他早就想要挖角一个程序

员，最近刚好有了起色，对方表示愿意来公司谈条件。他在招聘会上看中一个资历不错的苗子，这位员工曾经参与过国内有名的软件开发项目。此外，他还在应届求职者中，看中了一个获得过很多奖项的毕业生。技术部的名额刚好是3个，偏偏，领导要求雷经理保留一个名额。

这个名额留给谁？雷经理经过打听，才知道某位高层领导的孙子今年毕业，刚好学这个专业。公司想必是将这个职位作为额外福利，也可能是因为这个年轻人和公司老板有更密切的亲戚关系。雷经理看着手中的3份简历，舍不得任何一个，不知如何是好……

在企业环境中，人情现象对规矩同样有很强的破坏作用，特别是上面例子中显示的“走后门”问题，更让人深恶痛绝，却没有企业能完全杜绝这种现象。只有不断地完善制度，提高领导者们的个人素质，监督和自律双管齐下，才能保证一个公平、公正、公开的人才环境，让员工真正安心。

但是，在企业内部，或者对领导者本人来说，完全排斥人情，又显得太不近人情。企业有企业的氛围，全靠冰凉凉的制度，员工体会不到人与人相处的温暖，这样的企业也不能长久；领导本人有自己的社会关系，人情往来，如果时时刻刻“铁面无私”，也只会让人觉得冷酷，这也影响了领导者的形象。

比如，某位员工家里出了大事，耽误了工作，这个时候领导是罚还是不罚？怎么罚才算合理？不惩罚破坏了规矩，重罚又太过苛刻，轻罚起不到震慑管制其他员工的效果。领导心软，从轻发落，又让其他员工下次也找同样的借口，试图推卸责任。领导难当。而且，这位轻罚员工的领导本身，也破坏了制度。

人情不能替代规矩。破坏规矩的行为，即使初衷是好的，结果是好的，也应该及时批评和制止，照章惩罚。这也不代表人情不能存在，事实上，领导还可以用其他的办法加以解决，例如在表面上批评该员工的错误，处以罚款等等，私下里表示体谅员工的难处，并给予一定的帮助。想要当个好领导，就要在制度的基础上灵活做事。总之，规矩是规矩，人情是人情，把两者撇清，任何时候都不能混为一谈。

任何规矩，都不能碰触人性的底线

对某些领导来说，规矩是最有用的东西，特别是当他在其他方面并不出众的时候，例如，他并没有不怒自威的领导气场，也没有可以震慑员工的丰功伟绩，更没有别出心裁的管理方法……这个时候，抓着规矩办事，就是他能保证领导权威、保证自身地位、保证工作顺利进行的最重要武器。

例如罚款。再难缠的员工都会害怕自己的工资被一扣再扣，再个性的员工面对着真金白银的损失，也只能乖乖投降。这一招百试百灵，因为谁也不愿和金钱过不去。罚款规则越明确，员工的行为越是井井有条，不用领导说什么做什么，员工们自然会按时上班，从不早退，不随便请假，兢兢业业完成任务……制度保证企业的正常运作，领导是谁，并不是那么重要，领导和员工的关系，也退居到次要地位。

但有些领导不但依赖规矩，还把规矩当作撒手锏，用以威慑员工。他们评价人不按照业绩，而是按照喜好。他们动不动就处罚、处罚、处罚，这样的领导，让员工充分体会到“官大一级压死人”，只

让员工看到了作威作福，甚至连本来合理的规矩，也在领导的任意发挥之下变得野蛮，让人难以忍受。

领导意味着权力，滥用权力的结果可大可小。小则为员工认为领导者人品有问题，轻视或无视领导的存在，暗地里抗拒领导的命令、违反企业的制度；大则为工作场合的怠工情绪、反抗意识，严重者集体罢工或辞职。不论大小，都影响了员工的积极性，影响企业的发展。可见，规矩在管束人之前，必须尊重人。

举个简单的例子，办公室有人吸烟，大大影响了其他人的健康和心情，但成年人吸烟是普遍现象，还有些人烟瘾大，不吸不舒服。这个时候，强制性的戒烟未必是个好主意。所以，很多企业都设立专门的吸烟室，让那些烟瘾大的员工有空间一解烟瘾，又保证了办公室的空气清洁。只要灵活，制度完全可以兼顾纪律和人情。

制度不是冷冰冰的死物，只有被员工认同，被员工拥护，才能真正发挥它的作用。公司不是法庭，公司内部缺乏人情味，领导照章办事却冷酷无情，即使有高薪高福利，也不能保证员工的忠心耿耿。所以，制度的制定必须与人情相辅相成。就拿罚款来说，国家规定企业对员工的罚款金额不能超过工资的20%，就是要保证员工的基本积极性，做到合情合理。总之，员工不能遵守制度，是员工的问题。但是，如果员工完全不能认同制度，就是制度有问题。

此外，领导运用规矩矫正员工行为，纠正企业风气的时候，要把重点放在解决问题上，而不是在其他方面浪费精力。特别是在批评员工的时候，更要注意方法，批评和惩罚，用得好，可以矫正员工的错误，让他们从此走上正轨；用得不好，不是让他们心存怨恨，就是让他们认为自己根本没错。以下是在人性角度上，给批评行为的几条建议：

对事不对人。

批评别人本身就是对对方能力的一种否定，会引起对方反感，这个时候切忌扩大化，不能说“从这件事就能看出你这个人到底怎么样”，这就是把一个单纯的事件提升到了人品的高度，让人更加不愿接受。任何批评都要就事论事，不要损伤员工的自尊，批评的目的是为了帮员工找到正确的做事方法，而不是让他们在失败中再经历一次失败。

赞美与忠告。

批评的目的是为了帮助对方改正错误，将事情做得更好，而不是打压、贬损、斥责对方，将对方骂得一无是处。在批评之前先说几句赞美，让员工明白自己的价值，帮他们建立自信，接下来的指责就能顺利地进入他们脑子里，让他们知道只要改掉这些缺点，他们就可以更加完美。这时候的批评不再是领导者的挑刺，而成为长辈式的忠告，令他们铭记于心。

信任的力量。

批评的话语要适当，要明确，要一语中的；处罚要按照相关规定。接下来还要做好安抚工作，这是重要的环节，不可轻视。要让员工了解到他并没有因为一次错误而被领导冷落，最好的办法是让他继续负责他做错的事，会交给他同等重要的任务，并给予详细的建议，这是最让员工感激的激励措施，代表着领导的信任。

不翻旧账。

有些领导批评人的时候，喜欢将他人过去犯下的错误一起说出来，以证明自己的结论没错；还有的领导喜欢反复批评，以免员工遗忘。俗话说事不过三，员工屡次犯错是员工的问题，领导没完没了地揭短，就是领导的人品问题。批评只需一次或两次，郑重批评，然后

和员工一起把错误的一页揭过去，而且再也不提，才能让员工真正找回自信，重新塑造自己的职业形象，完成未来的任务。

管理有方，先要驭人有道

团队是个小社会，形形色色的员工，方方面面的问题。虽说一样规矩管百样人，但规矩毕竟是死的，不可能顾全每一种情况。何况，规矩只是基本的纪律，在基础之上，员工如何发挥，愿不愿意发挥，需要自觉和领导的管束。

领导的工作不可能一帆风顺，他们总要面对团队中的问题人物，斗智斗勇，以树立领导权威。对这些人，要具体问题具体分析，兵来将挡，水来土掩，高明的管理者，必须逐一攻克团队中的不稳定人物，让他们规规矩矩发挥作用，而不是时不时搞破坏。

巧言令色、善于粉饰的“滑头”。

有些员工会说话，能跑腿，做事合领导的心意，他们没有特别大的本事，领导问意见，他们只拣好听的说，报喜不报忧，哄领导开心。他们时不时贪点小便宜，偷偷摸摸以权谋私，却也不会造成大的危害，领导想要管束，却因为伸手不打笑脸人，常常拿他们没办法。何况，领导总要面临各种各样的困难和决策，经常心烦意乱，有这样的人在耳边说几句好话，也能找到好心情，所以，对这些人，领导经常睁一只眼闭一只眼。

对这样的“滑头儿”，领导们闭一只眼的同时，一定要保持头脑清醒，掌握他们的所作所为。对他们说的话，一定要问个仔细，不要听信他们所说的“好”“非常好”“特别满意”，那只是他们讨领导高兴的常用话。只要领导保持清醒，这些“滑头儿”就不敢兴风作

浪，反而能发挥他们圆融勤快的优点，给领导解决不少麻烦。

脾气大、不服管的“刺儿头”。

有一种员工，他们最大的爱好是和管理者作对，管理者指向西，他们非要往东走，还振振有词地阐述理由，指责管理者的不对。他们经常为了反对而反对，让管理者头疼不已。偏偏他们只针对管理者，对其他同事还比较友好，有自己的人际圈，本身也有出色的能力，这让想要压制他们的管理者必须顾及舆论和他们的用处，常常不知如何是好。

极力打压无疑是下下策，这会激发他们的逆反心理，让他们处处拆管理人的台，时时要对着干，造成工作上的损失；顺着他们，又让其他员工觉得领导者缺乏驾驭力，被员工牵着鼻子走。最好的办法是和他们保持距离，既保持着管理的力度，又不去和他们正面冲突，让他们想要个性也找不到地方。敌进我退，敌退我进，虚虚实实。兵法的精髓，也可以应用在日常工作场合，驯服那些不服管却必须管好的员工。

志大才疏、眼高手低的“牢骚者”。

职场上，爱发牢骚是员工们的通病，没事说几句、叹叹气，几乎是所有员工的休闲运动。领导不能武断地制止员工们发牢骚，但也不能让牢骚情绪蔓延，造成怠工和集体心理消沉，所以，领导必须了解员工们发牢骚的原因，采取相应的政策。

对那些恃才傲物的人，只能采取怀柔手段，了解他们抱怨的原因（通常是待遇、职位问题），帮他们分析问题，甚至开诚布公地和他们谈谈自己的难处，取得他们的谅解和合作。这样的人最需要的其实不是地位，而是旁人的重视和肯定，如果能和他们成为朋友，将会给领导工作带来很大的便利，也能让这些有才之人为己所用。

对那种资质平庸却整天认为自己被耽误、遭冷遇的人，则需要多泼几盆冷水，先让他们看清自己的能力，最有说服力的就是绩效单，把所有人的绩效成绩放在一起，让他们自己看看差距，或者直接拿有难度的工作压他们，保证他们再也不敢抱怨领导不知道赏识人才。

对那些把抱怨当成习惯，总是叫苦，不抱怨就难受的人，有必要摆出领导的架子，直接指出他们不应该在工作场合口无遮拦。抱怨具有传染性，如果听凭一个人抱怨，有可能整间办公室都在抱怨，所以一定要及时制止，让他们把抱怨的话咽回去。

对那些能力一般、嫉妒心特别强的人，需要特别重视，他们就像定时炸弹，说不定什么时候就会做出危害他人、危害领导的事。注意与他们保持交流和沟通，能开解尽量开解，避免刺激他们。适时鼓励也能让他们保持心理平衡，并鼓起干劲。

对那些动不动就拿“不干了”威胁领导的人，要以礼相待，听听他们抱怨的原因，倘若他们一而再再而三地表达不满，领导也不必迁就，直接对他们说：“你仔细考虑清楚，想干就好好干下去，不要再说辞职，不然就去写一份辞职报告吧！”

有后门有靠山的“空降兵”。

有一种下属，领导不能轻易得罪，他们的身份特殊，他们的亲戚可能是公司的老总，他们的家人可能是政府的高官，总之，他们是领导的下属，但有比领导更大的能量，如何和这样的下属相处，考验的是领导的情商。

如果这样的下属有能力又有品行，领导不妨多多重用、提拔他们，他们的成绩自然也不会差，但领导要懂得避嫌，不要在人前与他们过分亲近，以避免被其他员工说闲话；如果这样的下属没本事，还喜欢狐假虎威，甚至对领导指手画脚，就会大大影响管理者的工

作，此时不宜过分迁就他们，尽可能给他们适当的、能胜任的工作，私下里多和他们沟通，谈谈他们的优点，保持良好的关系，是不错的法子。

领导者最不应该做的，就是将这样的下属当作自己的未来上司，什么都听他们的，处处顺着他们，这样的领导者失去了领导最基本的威信，完全沦为了他人的工具，不可能再得到其他人的信任。要时刻谨记，领导能够统领全局，靠的是自己的威信和实力，而不是旁人的靠山，“空降兵”可以在自己的队伍里发挥作用，但绝对不能喧宾夺主。

喜欢拉帮结派、党同伐异的“小头目”。

每个大团体里都有这样一种员工，他们特别喜欢拉拢人，用甜言蜜语、小恩小惠把一些人拉到自己周围，形成一个小团体，并以团体领导自居。团体成员和他们发出同一种声音，保持同一种步调，遇到那些不赞同他们的人，就群起而攻之，甚至一起违抗领导的命令。这样的小团体有时在小角落里发牢骚，有时能够控制公司的舆论。有时候，一个大团体里有两个或多个小团体，于是职场就成了钩心斗角的战场，上司工作之余，还要负责协调帮派纷争，真是忙不胜忙，烦不胜烦。

如果领导刚刚上任，立足不稳，与这些小头目作对显然是不明智的，因为他们最会煽动人心，挑唆旁人，此时不妨与他们搞好关系；如果领导已经有了自己的威信，也不必与他们较劲，而是要因势利导，利用他们的威信来开展自己的工作；如果他们的小动作威胁到领导的地位，阻碍工作效率，那就有必要动用领导的职权，干脆利落地解决问题，或批评，或威吓，或处罚，或调动，要让他们知道，领导的权威何时都不能动摇。

管理就是管人，管理的核心就是人，在尊重人、爱护人、以人为本的管理理念上，还要懂得揣摩人性，争取人心，这就是管理者应该学会的驭人之道。

以身作则，榜样是看得见的哲理

管理学上有这样一句名言：“作为一个管理者，如果你的手下有一个人，你应该用心去管理；如果你手下有十个人，你应该用语言去管理；如果你手下有了一百个人，那你就应该用形象去管理。”用形象管理，是成为优秀领导的关键，这证明领导者已经将对员工的把握深入到心理层面，以心理抓管理。

心理学家古斯塔夫·勒庞在经典著作《乌合之众》中，对群体性心理有深入的阐述，他认为群体心理有共同特性，不同的人一旦成为共同群体，他们就会有沾染这种共性，换言之，受群体共性的影响，平日懦弱的人会表现出坚强，温和的人可能会变得暴戾，聪明的人也许显得愚钝……一旦他们脱离群体，又会重新变得懦弱、温和、聪明。群体性心理并不是每个人个性的叠加，它显然是一个全新的东西。

管理好每一个人，并不是管理的真谛。领导的管理对象是一个整体，从组织入手，而不是从具体某个人入手，才抓到管理的门径。管理者首先要是优秀的组织者，他传达的理念首先是整体性的，但这又要面对一个矛盾：整体性的东西往往概念化，容易让人忽视、误解。这个时候就需要领导树立一个可见可感的榜样人物，他代表了团队的品格，代表了恪守职责、重视纪律的理念，如此以点带面，以一个人带动整个团队。

然后，这种理念会带来整体性的效果，具体说来，就是把懒惰的人变得勤快，愚钝的人变得爱思考，懦弱的人变得敢于直言，自私的人变得无私，这就是榜样带来的群体性力量。领导，应该是这样一个榜样。

创建了三洋电机公司的井植薰总是把“塑造”这个概念放在首要位置。

井植薰是成功的企业家，三洋电机不但是日本电机业的领军企业，还将事业扩展到北美、巴西等地，成为著名的国际集团。井植薰认为想要塑造成功的企业，先要塑造优秀的员工，而想要塑造优秀的员工，必须先塑造领导者自身的形象。

优秀的领导者对团队有带动作用，而恶劣的领导者只能带出恶劣的下属和团队。所以，井植薰十分注重自身的修养，他时时刻刻约束自己的行为，给员工做出榜样。他遵守每一条规章制度，而且认为领导者有义务比员工更加严格地坚守制度。制度不是控制下属的手段，相反，是企业的希望所在，领导者尊重制度，下属才会执行制度。

井植薰注意自己的一言一行对员工们的影响。每一天，他都会在同一时刻出现在公司大门口，据门卫说，井植薰比时钟还要精准，分毫不差。井植薰以实际行动教导员工遵守时间，他将言传身教作为影响员工的主要手段。此外，他随时都要了解公司的情况，了解存在的问题。每次会议，他都会让人全程录音，以便掌握企业内的所有声音。他刻苦的工作态度得到了员工们的一致认可，员工都以他为榜样，而这样的一位领导，也体现出了强大的领导力，提高了企业整体修养，员工们既是合作者，也是追随者，整个三洋电机公司都呈现出一种积极向上的氛围，所以，这家企业一直保持着竞争优势，自1950

年成立以来，一直如此。

毫无疑问，组织者可以赋予群体以鲜明的个人气质。领导人物作风能够带动一个团体的发展，对每个成员潜移默化，进而达到同化。一个自我要求严格的领导人，凡事做得好，他的下属自然不敢放松对自己的要求；相反，一个糟糕的领导人，下属只会更糟糕。

领导者如何让自身的行为成为规范？他并不需要按照某个模板改变自己天生的个性和习惯，只需要在工作时表现出刻苦、坚定、虚怀若谷的一面，让自己成为制度的忠诚拥护者和执行者，这就足够成为一位榜样。说得更具体一点，榜样型领导需要做到：

在任何时候都要尊重制度。

要求别人做到的事，领导必须首先做到。企业制度是由领导层一手建立的行事准则和行为规范，领导必须带头执行，不能有丝毫差池。当领导犯错误的时候，要和员工犯错受到同等处罚，甚至更重的处罚，才能维护制度的权威性。特别是在家族制企业中，想要员工真正把自己当作企业的一员，必须做到一视同仁，不能因为领导身份或是裙带关系，影响制度的执行力度。任何时候，都不能损害制度。

愿意接受监督。

一言堂式的领导固然能增强管理力度，但也压制了员工们的意见和呼声。领导监督员工，员工却不能监督领导，这种不平衡的上下级关系，会导致员工的心理抵触。在现代企业，任何欠缺公平的做法都是隐患，领导和员工的地位必须在某个方面实现平等，才能让员工有主人翁意识，也让员工知道自己的想法、建议被重视。

对工作认真负责。

员工有员工的任务，领导有领导的工作，认真负责则是一种态

度，这种态度体现在生活中，很周到、细致、有条不紊；体现在工作中，是全面、刻苦、精益求精。领导人以实际行动强调了工作的重要性，远胜于嘴上的说教。

对目标坚定不移。

目标的制定和目标的坚持，都是领导力的体现，领导人必须有坚定的信念，遇到困难的时候百折不回，遇到难题的时候钻研到底，充满干劲也充满耐心，才能让员工看到力量和希望。而且，领导人是制定目标的人，如果他们不能保证目标的一贯性和不可动摇性，员工就很难自动坚持下去。

伟大的思想只有聪明人才明白，伟大的行动人人都能明白。蹩脚的领导滥用制度，平庸的领导依赖制度，出类拔萃的领导，是制度的代言人、企业精神的化身、员工行为的楷模。想要克服员工的弱点，首先克服领导自身的弱点，一个好的榜样，本身就说明了一切。

参与感就是创造力

第七章

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

企业效率来自执行力，
企业未来来自创造力。领导者
管家婆式的统筹分工固然
有提纲挈领之效，但员工的执
行力才是整体效率的关键，
一切成就，从员工开始。

每个人都渴望存在感，
每个人都想拥有参与的机会，
但在现实生活中，机会
只属于少数人。让每一个员
工自主参与到工作中来，发
挥每个人的主动性，激发员
工潜力，工作才能更有成
效，团队才会更有实力。

自主的快乐：越参与，越有动力

人生在世，每个人都在追求存在感。摇篮里的婴儿用洪亮的哭声吸引母亲的注意力；小学课堂上想要让老师喜爱的学生，总是第一个举手回答问题；少男少女试图在着装、发型、特长、成绩等方面发展自己的闪光点，成为别人羡慕的对象；成年人追求事业的成功，以获得社会地位……所有人都在为存在感努力，超越自我，缔造不平凡，这样的人生才是闪光的。

工作场合也是如此，每一个员工都想成为办公室的焦点人物，成为领导的栽培对象，成为同事的榜样，成为那个能够吸引他人目光的佼佼者。如果耕耘和收获真的存在一定的比例，只要努力耕耘就能成为万众瞩目的人，那么不需要号召，不需要监督，每一个观望者都会全身心地投入到目标当中，为成功而奋斗。

现实生活存在的问题是：成功没有任何保证。人们最初对成功、对受人瞩目的成绩有忐忑的期待，当他们失败了，能一次次继续尝试的人少之又少，人们越来越习惯平凡的现状，只有维持安稳的意愿，没有向上攀登的勇气，只干好本职工作，不愿参与更多事务。在一个企业，多数员工都有这样的心理状态：自己需要一份工作、一家公司，但很显然，公司和工作随时可以找到替换的人选，未必是自己。

这种存在感的缺失影响了员工们的参与意识，反过来说，存在是静态的，参与是动态的，存在感就是参与。如果领导能够让员工充分地认识到自己的存在感和重要性，调动他们的参与意识，让他们积极投入到集体的筹划、行动、目标中来，就能激发他们内心的好胜心和荣誉感，进而激发他们对事业的热爱，激发他们的潜在才能。

L小姐是一家公司的新文员，她的工作无聊又繁琐，每天都在各个办公室不停跑腿，复印文件、打电话，还要给大小领导泡咖啡，她很坦白地对朋友说：“这份工作没有任何内容，简直是在浪费我宝贵的青春！”这一天，L小姐正在装订文件，上司通知她去通知各个科室：下午要开员工大会，每个人都要参与。

当天下午，全公司上下65个员工全都坐在会议室里，等待老板的出现。这还是L小姐工作三个星期以来，第一次看到大老板。这位胖乎乎的老板前段时间跑了十几个省市，亲自调研一种新型的肉类切割机，这次会议，就是要讨论公司是否要争取这个产品的代理权。老板将切割机的功能、市场调研情况、同类产品比较详细地说给在座所有人，让他们谈谈看法。

L小姐以为这会议只是走个过场，她甚至觉得高层就可以决定的事，却招来所有员工一起浪费时间，这位老板真是形式主义。没想到老板刚说完，她身边的另一位文员就迫不及待地站起来发言，紧接着，她熟悉、不熟悉的员工纷纷发表自己的主张，技术总监声嘶力竭地反对，营销主管拍着桌子赞同，还有一个不起眼的电脑程序员竟然说出了更多型号的产品，证明老板发现的这个产品性能优越，看来，他自己也学过这方面的知识……

老板客气地请新加入的L小姐发言，L小姐本来有跳槽的打算，根本没留意公司的业务，此时面红耳赤，不知道该说什么，主任替她解围说：“新员工还不习惯，先让她适应适应吧。”大家继续讨论，L小姐听得越来越认真，两个多小时的会议下来，L小姐觉得自己了解了不少东西，而且，她打消了辞职的念头，她认为自己该重新学学贸易方面的知识，了解一下肉类加工市场，这样在下次会议上，她才不会无话可说。

L小姐经历的一幕，是很多现代企业都会采用的“员工议事”，把本是董事会、高层领导、中层领导应该讨论的问题，让更多的员工知事知情，将决策人员扩大化，既让员工能够参与到公司管理中来，更加了解企业的发展；也让领导收集更广泛的意见，在集体智慧中寻求最佳方案。将这个制度用得最好的是通用电气公司，他们以此闻名。

注重个体员工的存在感，不是将他们当作机器上随时可以替换的螺丝钉，而是让他们觉得自己不可缺少、不可替代，这会让他们产生“舍我其谁”的自豪感，让员工明白，员工需要企业，企业同样需要员工，这是一种整体性互动。

自豪感又会衍生高度的责任感。当一个人决定认真地做某件事，对这件事负责就是对自己负责，企业责任、工作责任和自我责任合而为一，解决工作上的麻烦，就是解决自己的麻烦。每一个员工都有这样的责任感，企业的发展就多了成倍、几十倍的智囊，他们会竭尽全力为自己的责任努力。

对于企业来说，集体的智慧是无穷的。众人合力产生的决策最具代表性，民主的判断最有客观性。所谓的决策，不只是依靠英明的领导们在办公室里冥思苦想，更重要的是要发动所有关心企业命运的人共同思考。当员工不再只是为一份工资打算盘，而是开始思考企业的未来时，他就已经具备了初步的主人翁意识，他的眼界会拓宽，积极性会增强，也会更加主动、负责地面对自己的工作。领导应该为每一个员工提供展示自己的场所，让他们有机会发现自己的潜在能力。自主的动力，是最大的动力。

分槽养马的管理艺术：互补产生火花

有一种经常被抨击，又经常被采用的管理方法，称之为“一刀切”。

小甲是刚刚毕业的外语系学生，她聪明能干，在大学修完了管理学双学位，就业意向为外企或私企的管理人员，前者更佳。小甲为人务实，明白以自己此刻的实力，进不了外企的门，最好的办法是找一家有业务能力的公司，锻炼锻炼身手，积累积累经验，修炼到了火候，再跳槽到理想的公司。

按照计划，小甲果然进了一家中型私企。不到一个月，小甲就感到了难以纾解的郁闷。本来，小甲选择这个公司，是看中公司安排的职业培训，没想到这个培训像一个大学公开课讲堂，对所有入职员工讲解相同的内容。一开始，小甲安慰自己，这不过是入职概述，今后一定会有更专业、更有针对性的培训。

没想到，更让小甲郁闷的事发生了，她被塞进了一个和她的专业、特长完全不相干的部门。她去找上级沟通，上级却嫌她挑剔，还教导她进入公司，“每个人都是从零开始”。小甲发现，不少新员工都对职位安排不满，认为公司根本没有考虑到他们的具体情况。

工作了一阵子，小甲发现原来他们这些新入职员工还不是最倒霉的。

小甲的直属上司乙女士是公司高薪诚聘而来的人才，乙女士在過去的公司做项目组长，工作有声有色，原本以为跳槽之后能够平步青云，没想到这家公司管理混乱。具体表现在人才招来不少，却没有考虑到人才的层次，自然也不会对人才进行有序安排。乙女士每天都为

和其他几个能力相当的组长争权夺利而伤脑筋，去年，她费了精力的项目因为公司内部对手的阻挠，后续资金不到位，只能中途搁置。

那个被公司众人同声埋怨的领导被称为丙叔。丙叔读书不多，但有做生意的眼光，一手把几人的小公司拉扯到上百人，又从上百人继续扩大，开了好几家分公司。丙叔意识到技术的重要，动不动就挖人才来公司，却并不知道如何管理，导致公司内部管理混乱。因为公司效益好，又在发展期，暂时还看不出什么大问题，但像乙女士这样的员工，都不看好公司的发展前景，要不是合同限制，他们可能早就跳槽走人了。

企业内部管理混乱，原因很多。有的是因为领导者缺乏管理意识和管理经验；有的是企业想方设法节约管理成本，管理人才缺乏。总的来说，管理混乱是人为的，不是外部原因造成的。上述案例中的公司，管理者毫无管理观念，尽管有好的初衷：引进人才，发展技术，但却没有好的经验：分流人才，使人才各尽其能。最后造成了人才们在内耗中消耗自己的才智。领导者本想要人才有序竞争，最后却成了无序乱斗。

如何避免这种情况？有一种应该被推广，已经被通过世界各大企业认证为有效的方法，也有个形象的称呼，叫作“分槽养马”。

这种管理方法不难理解，我国在几千年以前，就有“因材施教”“因地制宜”的说法，应用范围不同，道理却相通：教育也好，做事也好，管理也好，不要用统一教条，只执行一种标准，而是根据材质、地点、状况的不同，寻找最合适的方法。简言之，反对官僚主义，主张尊重个性与双向沟通。

与“一刀切”相反，领导者需要根据员工们的专业特长、研究方

向、工作重点甚至性格特征对他们实行“细化”，用不同的管理形式“分而管之”，让他们各自都有发挥的空间，对某些人的特殊待遇，实际上却体现了整体的公平。

将人才按照类型进行管理，而不是将他们符号化、去个性化，是管理学的一大进步。把人才放在最合适的地方，给予最合适的管理和薪酬，就能充分发挥人才的积极性，带动他们所在部门的整体发展。而各个部门间的互补，能够产生巨大的火花。火花首先出现在部门和小团体内部，技能、素质都差不多的人容易沟通，容易对目标达成一致理解，也容易形成共同的认识，进而通力合作；在部门与部门之间，发挥各自的优势，又能达到企业资源的合理配置。

分槽养马，合理规划，互为补充，各尽其能。优秀的企业就像可以陈列的艺术品，最麻烦的部分也因高超的管理变得井井有条，最困难的道路也可以因各部门的通力合作而畅通无阻。

别给员工讲道理，给员工试错的机会

管理学专家约翰·阿尔代说：“你所处的职位并不意味着你有权力去命令他人，却意味着你有责任去指导你的下属。”好领导应该是一位好老师，教学方法不同，达到效果就不同；学生素质不同，教学成效也不一样。员工讨厌领导们喋喋不休地讲大道理，但他们不可能无师自通，自行摸索出路径的天才只是少数。

领导必须起指导作用，员工要有学习心态，但公司不是学校，领导不是教授，有效的沟通方法，需要领导和员工相互磨合，更需要领导本人不断思考。总是挑剔员工错误的领导不是好老师，他们完全忽视了员工的经验，将新兵当老将，要求过于严格，缺少人情关怀。事

实上，谁都会犯错，特别是刚开始工作的员工，他们的经验往往是错误堆积起来的，领导当然需要责备，需要惩罚，但不必因此贬低员工的素质，更不能因此判断员工的前景。

领导的教导忌讳大道理和纯粹理论，大道理显得华而不实，让员工产生厌烦心理。多数人都有自尊自大的一面，对自己的能力充满信心，对自己的判断毫不怀疑，大道理却是否定了他人，只强调自己的经验，所以让人厌烦；纯粹理论固然有用，但脱离实际，员工就算听懂了也未必会做，何况，员工常常对自己的学历有充分的自信，他们甚至觉得论起理论知识，他们比老板还要丰富，这种时候讲理论有什么用呢？道理和理论都可以从简从略，直接给员工试错的机会，把想学游泳的人直接推进水里。这个过程，员工可能出现以下问题：

抵触情绪。

认识朴先生的人都认为他是一个温和有礼的男人，但人们都觉得他有好为人师的毛病，特别是他的员工，背地里叫他“朴夫子”，认为他总是喜欢把所有人都知道的道理讲上一万遍，简直像个碎嘴婆婆。

朴先生并不是故意讨人嫌，他喜欢教训人，完全出于一片好心。他年轻时走过不少弯路，因为脾气冲撞过领导，因为固执造成过事故，因为一意孤行失去了大好的机会，跌跌撞撞地摸索了十几年，才终于有了一点事业上的成就。朴先生特别希望手下这些年轻人能顺利一些，少经历挫折，所以，他总是不断地、善意地提醒他们。

朴先生显然将部下们当作了自己的孩子，可部下们却已经过了依赖父亲的年龄，确切地说，他们是一群好不容易脱离家庭学校掌控的年轻人，刚刚尝到自由的滋味，最讨厌有人干涉。一来二去，朴先生的教导非但没起到什么效果，反而有好几个员工偏偏要和他对着

干。朴先生回到家，愤愤不平地说起这些员工，家里刚刚十八岁的女儿却说：“我要是你的员工，我也和你对着干，那么简单的事谁不知道，非要说个没完！”

朴先生受到了打击，他真不明白为什么一片好心会换来这样的评价，究竟是这些孩子太不懂事，还是自己的方法真的出了问题？他想不出答案。

年轻的员工、想法独特的员工、老资格员工都可能对领导的指导产生抵触情绪，因为他们对事物有自己的一套看法，年轻人轻狂，能人恃才傲物，老员工经验多容易倚老卖老，想让他们按照领导的做法做事，需要一定技巧。

领导需要灵活，有的时候，不需要与这些员工较真，倘若他们的做法能够达到良好的效果，就不必为了一时的面子驳斥他们，反而应该以宽和的心胸赞美他们，鼓励他们放手做事；如果他们的做法根本达不到效果，甚至起反效果，就要与他们反复沟通，以事实和数据让他们认识到自己的不妥当之处。领导心平气和的沟通，可以有效缓解员工的对立情绪。

学不致用。

在公司六年，于先生升任车间主任，主管生产环节一切事务。于先生是技术员出身，一直以来在公司埋头苦干，不太重视与他人的沟通，也从未注意过领导与下属的区别。在他看来，所有任务都是明确的，领导也好、员工也好，只需要朝着目标加紧干，就是成功。

但领导的工作终究和技术员不同，很快，于先生就发现车间里有几个问题员工，要么脑袋太笨根本听不懂领导说话，一个问题反复强调，做的时候照样犯错；要么人够聪明就是太浮躁，猴子一样上蹿下

跳总想显摆自己，做事有想法却不精细；要么固执得像头牛，怎么说都不肯听，就是要按照自己的想法做事。于先生一个头两个大，每天的生活就像救火队员，跟在员工后面查缺补漏，忙个不停。问题员工们是他办公室常客，经常被他骂得狗血淋头。

这一天，一个员工打电话来说订货单出了问题，这批货于先生千叮咛万嘱咐，没想到又出现纰漏，于先生暴跳如雷。刚巧于先生以前的上司李先生经过，问清楚原因后，李先生笑呵呵地说：“他们倒是和以前的你挺像的。”于先生立刻反驳说：“我以前不这样！”

李先生带着怀念的表情说道：“你刚进车间的时候，连报表都不会做，我手把手地教你，你总觉得我迂腐；让你做事我总不放心，你这个急性子一定会捅娄子；三年前，我想给你个项目，其他人都说你能力好，但性格不适合当组长，我想着不锻炼你，你永远不会发展，就冒着风险把项目给了你。你虽然出了不少小问题，但结果不差。现在你当上了领导，可见我当年的决定没错。”

“你也曾是个丢三落四的问题员工。”这句话让于先生大吃一惊，他不由重新回想自己六年来的工作经历，随着他的提升，新人期的往事早就被他忘在脑后，现在想想，自己的确做过不少傻事、错事，经常让李先生大发雷霆。不过，李先生仍然给了他机会。

于先生抽了根烟，决定明天重新找问题员工们谈谈工作方法，他相信这一次，他能够心平气和地面对这些总是给他惹事的小毛头。

有些员工做事心不在焉，一件事反复提醒、教导很多遍，他们左耳听右耳出，还是出现错误；还有的员工必须手把手教导，一旦放手，面对一个新问题，他们不会举一反三，又觉得无处着手。前者的问题是不用心，后者的问题是不灵活，都会造成学了跟没学一样。

对此，领导人不必暴跳如雷，应该首先找找问题出在哪里，是自己的提醒有问题，还是员工的理解能力有问题。如果是后者，就要重新评价员工的价值，而且要事先让此员工认识到：这是你的工作，做不好的话，公司有权惩罚你，甚至辞退你。

过分自我。

沃克走进总经理办公室，他看上去怒气冲冲。

沃克将手中的文件夹放在办公桌上，稳了稳他的呼吸，总经理麦克纳博先生的目光透过金边眼镜射向他。沃克说：“麦克纳博先生，关于这次的企划，我们必须找您详细谈谈，我们项目组的所有人都认为，必须让您更详细地了解我们的提议，您不能在不了解的情况下否定它……”

“在那之前，”麦克纳博先生将自己面前的一个厚厚的文件夹推到沃克面前，“我认为你应该先看看这些东西，这是以前的项目组的企划，我认为比你们想出来的东西更大胆，更有新意，而且更全面。”

沃克翻看着那些企划书，渐渐收敛了气焰，随之而来的是疑问：“为什么这么好的想法，公司却没有采用？”

“因为公司需要考虑的比你们多得多，公司要选择最合理的；而不是最异想天开的。”麦克纳博先生说，“你们的创意不错，但还谈不上让人眼前一亮，更谈不上引领风潮。至少，你现在看的这几份企划，就比你们做出来的东西更有吸引力。我不想对你们说大道理，但是，想得到公司的承认，意气用事是没用的，真正的实力才能决定一切。”

沃克反反复复翻着那些企划，半晌，他鞠了一躬，静悄悄地走出总经理办公室。

恐怕所有领导都曾面对过年轻员工的质问：“这件事为什么一定要这样做？我的想法明明更新颖！为什么您的思想如此保守？”他们甚至会反过来教育领导：“创新才是企业的生命，故步自封公司会完蛋！”这个时候，不论领导分析市场也好，陈述企业战略也好，强调生产成本也好，都不能改变员工执拗的想法，他们偏激地认为不采用他的提议，就是专制，就是排斥新事物，就是头脑僵化。

对付这样的员工，最好的办法就是让他们明白自己的分量：他们还没有实力否定公司的判断。在领导的工作中，让员工服气、顺从也是重要的一部分，不能让他们始终带着脾气和傲气，以为只有自己的是对的，别人都是傻瓜。同时，也要有一定鼓励，并让他们知道真正有价值的尝试、有亮点的创新不会被埋没，被否定只是因为火候不够，需要继续努力，而不是赌气。

总之，在教导方面，领导的责任就是激发员工的兴趣、培训技能，引导员工发现错误，并检验学习的成效。领导做一个示范、给一个方向、树一个标杆，可以给员工积极的影响，让员工更加顺利地克服工作上的麻烦，而不是在错误的道路上越走越远。在这个过程中，员工会不断地犯错，领导要不断地校正，显然，这是一个长期过程，需要双方共同努力。

从大的方面来讲，企业必须有一种接受失败的氛围，因为任何人都失败，特别是企业赖以发展的创新，更是要靠无数次失败来累积。想要一个充满了好学、创新、勤奋的企业环境，首先要有这样的自觉：做一个让员工试错的领导，做一个接受失败的成功者。

和员工谈谈现状，帮员工找对感觉

沃森最大的愿望是当个设计师，他梦想过他的图纸变成人人使用的机器，他敲出的程序变成每台电脑桌面的必备软件，梦想过坐在宽敞明亮的办公室，享受思考的乐趣和奋斗的快乐。所以，当他坐在柔软的按摩椅上，对着电脑输入枯燥的程序时，他感觉到了幻灭，即使他以优异的成绩进入一家待遇一流的公司，他离梦想还是那么遥远。

上司察觉到了沃森的不耐烦情绪，几次找他谈话，开导他，鼓励他，但毫无效果。沃森总是认为自己所做的工作没有挑战性，他不愿日复一日地做着毫无创意的程序工作，他觉得就算把屁股下面的椅子坐烂，他也仍然是个平凡的程序员。因为耐性太差，沃森频繁出现错误，他自己也试图命令自己成熟、实际一点，但是，他就是对工作缺乏激情。

不论沃森本人，还是他的同事，都认为沃森一定会被解聘。没想到，事情的结局颇有戏剧性：沃森被调到了销售部门，负责销售公司开发的产品。沃森是个坐不住椅子的人，到处寻找客户没有让他觉得困难，反倒让他对自己的能力有了新的期待：也许他的人生并不是要当一个伟大的设计师，而是一个伟大的推销员！

人与工作的关系很微妙，当人对某项工作有兴趣，他就会有动力，进而产生归属感，想要付出心血、做出成绩；当他对某项工作缺乏兴趣，或者说，缺乏感觉，他很难打消心中的抗拒和反感，一切按部就班的行动都是他人规定的，他不会有创造性，也不想动用自制力和自律能力，工作成了枷锁，衣食住行是重担，工作就是二重重担。

人的潜能更是奇妙，一个看似普普通通的人，倘若发现了自己

的潜能，就可能做出他人意想不到的贡献。但潜能总是潜伏的、不易察觉的，特别是当人们为一件他并不喜欢的工作所累时，这种能力更是无从发掘。所以人们才会感叹：世界上没有废物，只有放错位置的宝物。

对所有人来说，找不到对的工作不是一件好事，但大多数人依然为了生存凑合，他们工作的目的是薪水，不是事业。领导人如果坐视这种局面，他手下的打工者就会越来越多，有事业心的员工却无处可寻。但是，如果能帮助员工找到最适合自己的位置，找对对事业的感觉，他们的工作状态固然会出现一种上升态势，让人耳目一新；而且，连他们的精神、他们的生活也会随之大为改变，变得积极、充满希望和朝气。

员工是领导人的重要财富，每一个员工都有可塑性，领导人不应该错过任何一个员工，给他们试错的机会、展示的机会、奋进的机会，也要给他们发现自己、突破自己的机会。不妨和那些总是找不到状态的员工好好谈谈，听听他们对未来的计划，问问他们究竟想做什么，有时候人对自己不那么了解，深入交谈，会让双方都有豁然开朗之感。总的来说，员工状态不对，分为以下三种情况：

第一种，自我定位出现偏差。

每个人对工作都曾存有一定的幻想，具体表现在坚信“我是个什么样的人”和“我最适合哪一个工作”，事实上，他们可能既不了解自己是什么样的人，也不了解某个工作的具体内容，或者只了解某一方面，导致了“明明进了理想公司，做一直想做的事，为什么提不起劲”的疑问。

和这样的员工谈话，应该多听听对方对自身的定位、对工作的认识，以领导人多年的经验来纠正那些偏颇、梦幻的部分，让对方重新

思考，并提出一些合理的建议。适当情况下，还可以考虑给对方换个职位，帮对方“找找感觉”。不只初出茅庐的新人容易出现自我定位偏差，工作多年的老人也如此。那些看上去像在混日子的老员工，未必是职场老油条，可能只是一直没找到、也没机会去找自己的位置。

第二种，理论与实际脱节。

这个问题普遍存在于各个行业。大多数员工经过专科、本科甚至更高层次的教育，满怀信心地投身到实际工作中，然后发现自己学的东西和需要做的事没有多大关系，这不能不打击到他们的自信心。苦读数年，一朝发现读的东西全部没用，进入公司必须重新做学生，这种幻灭感让人们对自己的过去产生了怀疑，面对难题更会不知所措。

这样的员工往往是年轻的毕业生，最需要安慰和鼓励。领导不妨以自己或他人的实际经验为例，强调每一个人“都会经历这个阶段”，并以实际例子说明理论知识并非无用，还可以说说业内一些创新力强的优秀人物，指出他们就是在深厚理论基础上，拥有丰富经验后，实现了事业上的腾飞。帮员工打打气，他们很快就会认识并接受现实，揭开人生新的一页。

第三种，自我期望过高。

这种不在状态与个人能力无关，完全是心理上的问题。不少员工认为自己的职位与能力不匹配，收入与付出不平等，因为心中有怨气，所以无法认真工作。更会不时发出怀才不遇的感叹，也有人会对领导毛遂自荐，反复请领导看自己表现、给自己机会。

对这种员工，领导应该开诚布公地说说自己对这位员工的了解和评价，最重要的是客观地权衡对方的能力，并让对方知道自己这样

做并不是有意贬低，而是希望对方在一个真实的基础上有更好的发展，并提出自己的希望。真诚的建议最容易达到良好的效果，即使并不受欢迎的内容，也会因说话者的关怀、坦率而显得格外厚重，促使人重新思考。

在与员工交谈的过程中，不宜过于强调自己的领导身份，更不能出现严厉的批评，这会使一次友好的谈心变为上级对下级的训话。以长辈和朋友的身份，会让员工更愿意倾吐心声。让员工知道自己询问并不是例行公事，而是设身处地关心对方，想要为对方解决问题，才能真正达到对话效果。在帮员工找感觉之前，领导先要找找沟通的感觉。

倡导团队精神：一个都不能少

在自然界，到处都有团队的影子。夜幕降临，草原上传来狼群的嗥叫，狼是一种讲纪律的动物，它们同进同退，很少出现掉队现象，它们用团体的力量猎取食物，对抗强敌；太阳升起，羚羊在草原上吃草，它们同样团结谨慎，小心翼翼地跟随着领头羊，以防一个不慎落了单，落到天敌手中；在草根下的蚂蚁也信奉“集体至上”，它们有条不紊地工作着，把比身体大几百几千倍的食物搬回蚁巢，在土里挖出狭长连绵的地带，它们的身影出现在地球任何一个角落，因为团体给了它们战胜任何环境的力量。

聪明的领导在与下属们谈论问题的时候，反复强调“我们”，而不是“我”。一个策略的产生、一项计划的执行、一款产品的推广，是“我们”的决定，由“大家”努力完成，成功属于“所有人”，不但要在措辞上反复加深集体意识，还应该把这个意识根植在脑海

中，渗透到每一个日常工作的细节中，让员工们明白，个人和集体密切相关。

“千衣库”是一家连锁式的服装专卖店，店铺特点是汇集有特点的小牌服饰平价出售，很受学生和入职不久的白领们的欢迎。和其他服装专卖店不同，这家店的员工非常稳定，总部会定期对员工进行培训，很多店长就是在员工中产生，这更增加了员工们的干劲。

在千衣库，员工的工作按照区域分配，而不是按照品牌分配，每个员工轮换负责某一区域，避免了一个导购只了解几个品牌，每一位导购小姐都要了解店内的所有品牌，以便更好地为顾客服务。如果顾客退货换货，不必经理出面，受过特别训练的导购小姐有权根据情况做出退、换、拒绝的决定，她们有严格的制度依仗，也有足够的自主权，确定哪种做法对店铺更有利。这种“店员自主”模式也与其他服装店截然不同。

千衣库一直在成长，每一位店员都愿意为店铺的发展献计献策，总部每个季度都会举行店铺间的竞赛，店长和店员可以在总部规定的范围内自行决定打折、赠送、活动的形式和内容，参加总部的季度评定，销售额最高的店铺会获得特别奖励。为此，每个专卖店的员工都会挖空心思布置店面，搭配模特服装，提高宣传力度，设计广告页面等等。也有员工提出应该设计千衣库自主品牌服装，总店为此展开了设计大赛，在员工中掀起了“设计热”……

让每一位员工有事可做，承担重要的责任，参与管理和讨论，就是要让员工了解自己的价值，他们不是企业中可有可无的存在，他们每一个行动都代表了企业的形象。树立员工的使命感，才能让他们真

正对企业产生归属感。个体与整体协调发展，造就了员工和企业的共同成功，员工离不开企业，企业也离不开员工。

一切都说明，一个组织需要有明确的团队精神。在日常工作中，就要打出团队的口号，灌输团队的理念，让每个人都形成集体责任感，服从团队的需要。团队精神，就是既要发挥每一个人的作用，又要让他们知道团结就是力量。

团队精神需要一个核心人物，显然，领导就是这个人物。他必须有一个良好的形象：可以有缺点，不必十全十美，但应该具备高尚的品德、宽广的心胸，并有出色的业务能力。此外，他还应该是搞平衡的高手，既不会重视团队利益而忽视个体利益，也不会为了稳住个人而忽视了团体利益，会让两者协调，互相促进。

倡导团队精神，就要加强团队感，经常组织成员交流，开展团队活动，打造团队文化，让每个人都有参与的机会，展现自我，相互学习并加深了解，感情上的连接和行动上的协作，都可以让团队更有向心力，成员间更有相互依赖的心理。一个让人不愿离开的团队，矛盾相对较少，整体质量也会逐日提高。

阿菲在美术大学毕业后，进入一家游戏公司做美工。她常常表现出对工作的疲劳和厌倦。她不明白当初自己心心念念想要参与游戏制作，想要亲自绘制人物、道具、布景，真的有了机会，却对整天对着绘画板的日子产生一丝怀疑。尽管她负责的部分总是能按照要求上交，还因为精细的细节和色感受到上司的表扬，她依然开心不起来。

同事们也发现她的不在状态，而且，她越来越找不到正确的感觉，每天的工作都是麻木的、缺少激情的。渐渐地，她对自己的作品

充满厌恶，那些僵硬的线条、恶俗的色彩、平庸的结构，让她觉得痛苦。她的进度越来越慢，质量越来越差，多次被组长批评。终于有一天，老板叫她面谈，她开门见山地表达了辞职的愿望，最后她说：“我大概不适合做一行，我放弃了。”

“但我不会放弃你的，你是个非常有潜力的员工，这个公司少不了你。”老板很认真地对阿菲说。他还给阿菲讲起了他刚开始工作的经历，分析阿菲不在状态的原因，并肯定地说：“有一部分人刚入职的时候无法适应，这是角色转换得太快，心理产生了落差，克服了，情况一定会好转。”老板的一席话，让阿菲重新燃起了希望。她试着按照老板的建议调节自己。一个月后，她果然度过了瓶颈期，重新找回了绘画感觉。

如果领导只把员工当作创造业绩的工具，他们很容易忽略员工的感受，当觉得员工不能达到自己标准的时候，随意更换、弃置，这件事会给领导带来冷酷的名声，对员工来说，被一再否定是糟糕的经历，遭到辞退是最糟糕的经历，那意味着彻底的否定。可能会让他们从根本上对自己产生质疑，甚至改变今后的人生。

每一个员工都需要面对生存的压力，他们的生活中可能充满那样的烦恼和困境，他们的情绪也很难长期保持一个稳定状态，他们还会遭遇意外，还会遇到生命的低潮，这一切都决定了员工不能时刻满足领导的要求和理想，有时候他们甚至与领导需要的完全相反。但这并不是领导放弃他们的理由，要知道，下一个员工依然会出现各种想到、想不到的问题，与其重新培养，不如在原有的感情基础上加深了解，不断帮助，让员工振作、奋进。

领导的宽容和重视会让员工重新发现自我的意义。特别是当他们

陷入低谷，对自我产生怀疑和否定时，领导适时关心，让他们在感情上有了依仗；领导明确指导，拨开了他们的乌云和迷雾；领导对他们强调的“这里需要你”，则让他们找回了自信。

当领导对员工失望的时候，想想当初从一群群应聘者中，通过不断考察、衡量，选中他的那一刻吧，如果他没有价值，怎么会被选择？选择就意味着坚持，不到万不得已的时候，不能放弃员工。理想的团队，就像仔细布置的家园，每一个部件都来自精心的选择，少了一个，都不再完整。

自由度，别让员工被规矩绑死

美国科学家做了一个有趣的实验，观察特定环境下生物的生长情况。他们把同样一批鱼二等分，一份放进一个大鱼缸，一份放进小鱼缸，每天给相同的食物，每天记录这些鱼的成长数据。一个月后，大鱼缸里的鱼个个茁壮灵活，小鱼缸里的鱼死了将近一半，活着的那些也毫无生气，好似营养不良。

在大工业时代，大规模的机械生产对员工的智能没有过高的要求，只要员工熟练、认真，就能为生产做出贡献。在科技化高度发达的现代，企业对员工有多层次的要求：既需要熟练的工人，也需要有创意的技术员，还需要有想法的领导层，一切都在昭示企业需要新的氛围，这种氛围应该是宽松的、明朗的，就像一个任小鱼遨游的大鱼缸。

制度是企业存在的基础，员工的一切行为都以制度为准绳，企业才能够有序发展。但是，有些企业过分迷信制度的力量，以为好的

制度能够代替一切，无限制地将制度细化，条条框框束缚着员工们的手脚，让他们即使有了新的主张，也要先想想制度是否允许，是否会违背哪条规矩，长此以往，员工都会成为制度的奴隶，再也不愿活动思想。

一位年轻的画家在油画方面很有天赋，他的笔触灵动，色彩细腻，不论大场面的铺画还是细节的描摹，都显得独具匠心，不少指导他画画的老师都夸他是可造之材。青年仰慕当代一位著名大画家，一心想当对方的弟子。因为他的名气渐渐大了起来，大画家注意到了他，有意教导他，青年如愿以偿，从此可以在大画家的教导下继续艺术生涯。

大画家要求严格，上色有专门的规范，构图要遵循一定的准则，色彩运用也必须按照他的流派的基础画法，不允许个人擅自发挥。大画家认为，不按照他的要求，很难画出真正合乎古典审美的赏心悦目的作品，画家不应该太过恣意，否则就是毫无章法。青年一心崇拜这位画家，按照他的教导艰难地“纠正”自己的风格，改掉自己的“毛病”。

春来秋去，青年的画作越来越合乎大画家的标准，但人们在青年的近作上，已经看不到当初的灵气，只看到呆板、僵硬，有评论家说，青年的才气被大画家死板的教导毁灭殆尽。这是发生在法国艺术史上的真实故事，那位大画家，就是画出《马拉之死》等名画的大卫，他悉心教导的那位学生，很遗憾最终没能在世界画坛一露头角，尽管他曾是公认的天才。

才能被环境绑死，灵气被规矩毁掉，这种事屡见不鲜。对于个人

来说，被压制就意味着被埋没；对于企业来说，压制就等于毁灭了人才生长的土壤。而在个人与企业的关系中，人才在压制中不是出走就是被浪费，这对双方都是巨大的、无可挽回的损失。

拥有自由度的员工截然不同，他们敢想也敢说，更敢做。他们并非要做问题员工，相反，他们的大胆，只是想让自己更加优秀。他们希望有眼界广、勇于尝试的领导；有多样化、自主自由的平台；有更随意、更兼容、更懂得变通的企业环境。

创造民主氛围，才能培养自由度。好的管理不是让员工无话可说，而是让员工畅所欲言。当员工有一个能够随意发言的环境，他的思考能力才会被充分调度。一切有效交流都由发言开始，由言论带动，在会议上的自由参与，可以引导员工的独立思考和独立操作意识，把环境放开，也同时放开了思路。

追求自由度，不让规矩绑死员工，也要注意自由是有限的，否则就会变成散漫。在会议上，提倡自由发言，却不是提倡七嘴八舌，要引导员工言之有物，而不是开一个自由市场茶会。这个限度，全靠领导个人的能力和约束，具体来说，领导需要从以下几个方面引导员工，让他们既懂规矩，又能发挥作用：

引导员工三思后行。有些员工表达欲强，有了畅所欲言的权利，就总想表现自己，总认为自己的想法高人一筹，这是一种炫耀心理；还有些员工辛辛苦苦提出建议，却被领导无视，就心存怨气；更有人把自由表达理解为自由抱怨，在公司管理、前途、计划上毫无建树，却经常抱怨待遇、抱怨氛围、抱怨同事关系……这些都是民主氛围带来的“副作用”，却也有不可小看的能量。

让员工充分认识到个人的能力和分量，鼓励他们发言做事，但不鼓励不负责任的行为，更要尽量避免意气用事。要让员工有这样一种

认识：这里是职场，每一句话、每一件事都代表着一种责任。让员工认识到责任的存在，他们才能认真思考，而不是任性妄为。

公平地对待员工，倡导尊重意识，同时也要培养员工的大局意识。什么时候该说话，什么时候不该说话；什么事情可以做，什么事情不能做。如果员工头脑中没有这些概念，团队不能称为团队，而是自由市场。

在公平与尊重的基础上给予员工自由，公平是制度的公平，尊重是身份的尊重，所以，员工也必须有明确的制度意识和职能意识。自由是好事，但任何时候，都要把规矩放在首位，否则，民主就不再是民主，而是混乱。

大胆起用新人，让工作气氛活起来

在工作场合，“新人”是个特征明显的群体，他们眼神好奇，发言大胆，行事热情，很少掩饰自己的情绪，总是问东问西，他们总是习惯性地想要表现自己，积极说出自己的主张，但他们的问题总是有些幼稚，他们的主张基本都不成熟。老人们看着这群新职工，或教导，或责备，或宽容地忍耐，就像对待几年前的自己。

在领导眼中，新人是棘手的资源。新人没有经验，容易犯错，还有年轻人特有的目空一切的毛病，不爱听人劝，固执己见。把新手培养成熟手，需要时间和精力；但是，新人也有独特的冲劲和强大的表现欲，这决定了他们总是敢想敢干，经常有新想法、新主张，而且不畏困难，韧性十足。

新人的意义也可以扩大化，那些有工作经验，但初次参与某类工作的员工，也可以称为“新人”，这类新人已经有很高的社会化程

度，但在新领域中，依然有一股闯劲，总是想让人耳目一新。对领导来说，起用新人，常常有意想不到的收获。

日本本田公司第三任社长久米曾做出过一个大胆的决定，他决心要开发一款适合年轻人的“城市车”。这个决定的大胆之处不是更改已有的车型，不是崭新的市场定位，而是久米将所有的开发工作交给了一群二十几岁的年轻人。

这个决定遭到了董事会的抗议，董事们认为经验不多的年轻人还没有独立研发的能力，他们也许会用公司的资金开发出一款稀奇古怪、哗众取宠的新车。

久米替年轻人们挡住了压力，他以“只有年轻人知道年轻人要什么”为理由说服了董事们，让开发小组得到了最大的自由权限。不久后，董事们看到了这款新车：车型高挑，完全没有传统车型的流线感，董事们暗暗皱眉。没想到这款新车却大受欢迎，已经代替中年人成为市场主力的城市青年，都在追捧这款新车。久米的战略大大奏效。

起用新人是冒险，却最有可能带来惊喜。新人往往是老制度的挑战者和终结者，他们以一种全新的姿态，灌输一种全新的观念，给企业带来新的可能。他们就像一颗打破死水的小石子，让整个环境重新“活”了起来。而且，在高科技时代，科学技术更新换代极快，新人往往代表了新技术、新想法，他们所受到的是崭新的教育，可以为企业注入新鲜血液。

常言道：后生可畏。有多年经验的高级员工，在维持企业运作、打理组织关系方面有独到的方法，这的确不是新人能够与之相比的。

但新人带来的并不是老一套的新运用，而是完全崭新的观念，它很可能与企业现行的制度、习惯相悖，有时还会被斥为“胡闹”。可是，有多少创新举措最初都来自“胡闹”？领导人倘若没有经得起“胡闹”的心胸和能力，又如何保证企业的更新换代，步步为赢？

何况，一个时代有一个时代的需要，不论是企业还是市场，都会渐渐被新人占据。在企业内部，以新人带领新人；在外部市场，以新人征服新人，无疑消除了老一代与新一代的隔膜。领导人需要做的是注意传统与更新之间的传承性，新人要创新，但他们应该了解、继承企业的发展方向，并适时接受老人们的指导。不论是一个企业、一个团队、一个项目组还是一个工作间，既有老人又有新人，是最理想的搭配。

在日本的公司里，依照资历升迁是历史悠久的惯例。日本是一个讲究人情、辈分的社会，倘若一个年轻人被提拔到老员工的职位之上，那就会忽略了那些曾经帮助过他的前辈，这显然不符合人们的心理。但松下集团的总裁松下幸之助却认为，有能力的人应该获得破格提升，有才能并且懂得领导的年轻人，无疑会为集团带来新的气象。

为了证明自己的判断，松下幸之助破格提拔了一位叫山下俊彦的年轻人出任公司社长。在山下入职前，松下幸之助特意与老员工们进行了沟通，阐明了自己的用人原则，并列举了山下曾经获得的成绩。在山下俊彦入职当天，松下命公司资格最老的员工，代表全体职员向新领导宣誓，以树立新领导的威信。于是，山下顺利地开始了他的管理工作。

起用新人也会带来一些问题，老员工对此会有很大意见，他们未必愿意服从一个年轻人，即使这个人的确有能力。这时候，就需要领导者发挥自己的协调能力，帮被提拔的新人做一些铺垫工作，以便他的路走得更顺利。新人身上固然会有显而易见的缺点，领导首先要海涵，才能要求他人不对新人求全责备。

新鲜的面孔，年轻的力量，新人能够赋予团队以崭新的气质，他们也是团队未来的主干。尽快把新人训练起来，让他们与团队精英们并驾齐驱，就是增加了团队的竞争力。起用新人，是冒险，是尝试，是创新，也是培养未来的希望。

头脑风暴，人人都有good ideas!

头脑风暴，是美国创造学家A. F. 奥斯本在1939年提出的一种全新的问题讨论方法。这种方法是指一群人围绕一个特定的主题，每个人都可以畅所欲言，毫无顾忌地提出自己的想法。这种方法问世后，被各大企业、学校和一切需要集思广益的团体所采用，在创新方面取得了无与伦比的成果，产生了无数灵感。

想要得到一个与众不同的主意，非要靠灵感不可。而灵感是偶然的，来自谁也琢磨不透的刺激，人们所能做的，就是尽可能让大脑处在多层面的刺激中，以求某个时刻、某个人的某句话，能够让人灵光乍现。在头脑风暴会议上，所有人都是平等的、没有限制的，想说什么就说什么，即使说的是与议题毫不相干的东西，也可能启发他人的思考。

作为领导人，不是每时每刻都会有好主意，和普通人一样，他们也需要灵感，需要交流，需要听取建议。但他们常常出于身份、性格

等方面的原因，不知如何向更多的人询问建议。头脑风暴法解决了他们的顾虑，只要他们愿意，他们甚至可以把公司的清洁工请到会议室，听听他们对新产品的看法！

头脑风暴是一个简单、实用、随时随地可以操作的好方法。每个人都有好主意，领导要做的，就是提供一个激发、释放的场合，让所有有创造力的人，发现自己的创造力。在思维不断的交锋和碰撞中，领导需要始终保持客观和冷静，不要因为会议上不断升温的讨论而忘记会议的目的：解决问题。

在会议上，问题被不断地、反复地提出，每一个人提出的解决办法又会带来新的问题，新的解决思路，当问题被层层叠加，又一次次被新的思路冲破，一个全新的、大胆的提案呼之欲出，这就是团体智慧带来的效率！一个人的智慧有自身的局限，一个人的视角难免存在盲点，而全方位的头脑风暴，能够颠覆每个人的认识，最后得出最好的结论。——做决定的是一个人，决定的内容却是团体智慧。

头脑风暴能够使每个人得到锻炼：那些内向、不愿意发言的人，会被会议的规定和气氛吸引，变得敢于说话；那些眼高于顶的人，也能见识到他人的智慧并不比自己少；爆炸式的思维碰撞产生的火花，胜过心平气和的讨论。在一个集中的、短暂的时间内，最大限度地开发团队成员的思路，而且，还能让团队成员对自己更有信心，因为他们会惊讶地发现，原来自己说的话可以被采纳、可以给他人灵感，原来自己还是个创造性人才！

经常性的集中讨论，有助于培养民主、公开、创新的气氛，增进员工互相交流，互相学习，提高团队的凝聚力，还可以在会议中发现那些被忽略的人才。而且，愿意提出解决办法的人，往往也愿意为自己的主张承担责任，这也提高了每一个成员的参与感和责任心。

思维有多少种方式？一个问题有多少种解决方法？人的思想究竟能走多远？横向的、纵向的、现代的、传统的、脚踏实地的、空中楼阁的、数据式的、推理式的……将每个人的意见集中、融合、提炼，问题将不再是问题。需要新点子，需要好主意，就试试头脑风暴吧。

赫洛克的启示：表扬、批评、旁观与无视

心理学家赫洛克曾做了这样一个实验，他将一大批志愿者随机分为四个组，这四个组需要完成一个相同的任务，任务完成后，他对四组成员的态度截然不同：

A组：这个组的成员得到了夸奖，尽管他们做得不完美。赫洛克鼓励他们要更好地完成下一个任务。

B组：成员被批评，尽管他们很努力，但赫洛克依然板着脸挑出他们的缺点。

C组：在赫洛克表扬A组、批评B组的时候，这个小组就在旁边看着，赫洛克没有对他们说任何一句话。

D组：这个组根本不知道其他三个组的存在，赫洛克对他们没有任何评价。

第一个任务结束，第二个任务开始，四组完成后，赫洛克依然表扬A组，批评B组，让C组旁观，D组依然不知道其他三组的存在，依然得不到任何评价。

接下来，第三个任务，第四个任务……赫洛克重复以上过程，他的学生负责记录每组的成绩。当整个实验完成后，实验记录显示，A、B、C三组的成绩明显优于D组。此外，总是受表扬的A组成绩不断升高，团队效率、成员协调度越来越好，成绩高于B组和C组。而总是

受批评的B组，成绩却比没有受到批评也没有受到表扬的C组高。

目标的实现不能仅仅依靠团队成员的努力工作，还需要领导者适时监督、纠正、指导。赫洛克的实验表明，领导者的态度与最终的结果有很大关系。团队为一个目标努力时，结果尚未出现，成员们得不到外界的评价，领导的评价就是他们心中的指标，领导的肯定会让她们多一分自信，领导的批评尽管让她们沮丧，却也让她们知道了正确的方向，并多一分谨慎。而没有领导者指导的团队，相当于群龙无首，她们根本不知道自己做的是对是错，在怀疑、犹豫、互相推诿中完成任务，自然不会有好的成绩。

人人都爱听表扬，表扬给人带来好心情，带来自信，带来继续下去的决心。对员工来说，努力得到肯定是最开心的一件事，所以，很多企业都采取激励政策，就是为了让每个员工都有“我很棒，我还可以更棒”的意识，以发挥他们的潜能。

批评有时候比奖励更有效。每位员工都有工作误区，一味给她们机会，等待她们自己发现改正，不如从一开始就予以纠正，让她们按照正确的思路走下去。批评，不论是斥责的形式还是建议的形式，都是对员工努力的否定，但这并不意味着员工的消沉和反对，相反，很多时候能够激发员工的斗志，加强她们改正错误、争取成绩的决心。只要批评方法得当，员工完全可能进步飞快。

员工有自我检测意识，为了各自的目的，她们也会在团体中寻找参照物，来观察自己的做法是否正确，自己的能力处于什么位置。所以，即使没有领导带领，只是把她们放在一个开放的竞争环境中，她们依然能够保持一定的自控性。只是，没有领导的监督指导，这种自控性很难维持。

对员工来说，最难堪的就是被领导无视，也没有任何参照物来确定自己的价值。当所有努力换不来任何结果，他们会给自己消极的心理暗示，包括领导对自己不满意，自己的做法完全错误，自己在团队里没有任何价值。这种消极心理持续下去，就会造成工作效率的下降。而且会产生更加消极的念头：这件事做不做都一样，反正领导不会看；“我是不是该打辞职报告了呢？”。

这个故事发生在韩国的一家大型公司。有一个晚上，一个小偷溜进公司撬开保险箱，公司的清洁工冲了上来，与小偷殊死搏斗，直到警察赶来。一个普普通通的清洁工竟然如此热爱公司，这件事让公司上下都感到惊讶。清洁工这样解释他的动机：“总经理每次经过我身边的时候，常常会仔细看地面，然后说：‘你扫地扫得真干净！’”

领导不能脱离员工，他们必须选择自己担任的角色，也许他们无法在表扬与批评间转换自如，表扬和批评看似只有一句话，这中间的分寸不但要结合员工的行为，还要考虑当时的环境、任务的难度、外界的压力，只有工作多年的管理者能准确地把握，比如上述例子中那个夸奖清洁工的领导。

这个故事发生在美国的一所学校。一个学生在毕业后加入了校内的项目组，成了一位研究员。他在三年之内，能力突飞猛进，让所有同学刮目相看。当有人询问秘诀，他有些痛苦地说：“我的项目组长是个魔鬼！魔鬼！他每天都在不停地挑我的毛病，我连睡觉都会梦到他板起脸瞪着眼睛指责我！有这样的组长，哪个人能不进步呢？”

表扬可以带来积极的工作态度和忠诚意识，批评也可以带来干劲和个人能力的飞跃。表扬和批评只要运用得当，都可以提高员工的工作积极性，那么其中的关窍究竟是什么？答案很简单，是领导对员工的重视。赫洛克的实验和两个小故事足以告诉所有领导：员工需要与领导互动，任何一种互动，都好过视若无睹。

忙起来，管理人坐下员工就会躺下

美国克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡说：“我选择和重用的都是干活特别卖力的人。”但是，在实际招聘工作中，谁能保证某位应聘者干活的时候特别卖力？天生勤勉、不需要监督就苦干钻研的人的确存在，但概率并不大，多数人还是更喜欢服从好逸恶劳的天性，适当地偷偷懒，开开小差，让自己的日子过得更轻松一些。想要员工卖力干活，需要领导人运用智慧。

激励措施必不可少。薪水的诱惑可以让员工们对工作更有热情，但这热情并不是可持续的，他们会不断地寻找既能拿到薪水，又可以偷懒的方法。

监督措施让员工更有纪律性，也能让他们不敢对工作掉以轻心，但监督提高的只是对规则的重视，而不是对事业的热情。

科学严格的进度表可以让员工们保持忙碌高效的状态，但与监督措施一样，这并不能真正激发员工们的创新精神。事实上，在他们适应了一定的工作强度后，依然会不断找机会让自己空闲一些，例如，在不影响总体质量的前提下，在某些细节上偷懒……

最好的办法是管理人员的表率作用，当管理人员不断干活的时候，员工不好意思游手好闲，他们一定会自己寻找事情做，或者接替

管理人员手中的任务。每个员工都知道，倘若管理者不停干活，员工却闲着，那他们被雇佣的意义就消失了，他们离解聘也不远了。

在大多数员工的思维中，领导的工作比他们要轻松许多，不是吗？他们负责跑腿，领导负责动嘴。所以一个领导如果叫累，他的员工就会叫更累。不能要求员工都学会换位思考，更不能安排员工当一天领导，让他们体会一下什么叫真正的焦头烂额、日理万机。领导能做的只有全力以赴，超额完成任务，并以此压住员工叫累的念头。

领导应该有忙碌的意识，这种忙不是二十四小时连轴转，当个忘记休息的铁人，这既会搞垮自己的身体，员工也不愿意学习；同样，忙不是瞎忙，看似马不停蹄，其实没什么成果，只是在掺和鸡毛蒜皮的事。真正的忙碌应该是目标与效率的结合，既让他人看到了自己辛苦的一面，也做出了成就，当然，也包括保持正当的休息、健康的体魄。

这种忙碌来自科学的时间安排、准确的目标意识和积极的自我管理能力。在很多时候，领导的行为只受舆论监督，而并不受制度监督，他的忙碌与否，在事实上取决于他想做多少事；他的成就，取决于他做事的统筹能力和实际实力。员工们知道领导在忙，而且忙得卓有成效，自然不敢放松对自己的要求，不论是对工作态度还是对工作质量，他们都会主动争取不落在领导后面，因为他们也知道，没有主帅愿意长久地带一个拖后腿的兵。

领导的状态能够带动整个团队的工作状态。当忙碌的领导在员工面前匆匆走过，不用吩咐一句“大家动作快点”，员工们会不由自主地加快速度；当一个无所事事的领导在工作间左看右看，员工们只会装成拼命工作的样子；而当一个焦头烂额的领导出现在员工面前，员工们会觉得茫然，不知道该忙碌起来，还是松懈下去。

在员工面前，领导应该保持一种“忙而不乱”的状态，这可以给那些慌慌张张或散散漫漫的员工做一个好榜样。此外，领导应该给员工喘气、休息、娱乐的时间，但他永远不应该在员工面前表露自己需要休闲，要记得领导的标准被员工执行时，都会或多或少地打几个折扣，想要执行效果好，领导必须以最高标准要求自己。想要员工承担起忙碌的工作，领导先要加倍忙碌才行。这正如管理学上一句名言：

“你永远不能休息，否则你将会永远休息。”

下篇

有原则才能反转逆境

临危受命的首脑，反败为胜的领袖，历来最为人们称道。在逆境中展现决断、毅力和风度，带领团队冲出重围、重塑辉煌，对领导来说，是能力，更是责任。

有原则才能反转逆境，原则建立于日常生活中的细微之处，为的是防微杜渐；原则落实在具体工作中的每一段过程，为的是上下一心；原则更体现在危机之中，领导的决心，员工的忠诚，团队的气势，共同昭示着每一个人面临的不仅是危难，还有机遇。

第八章

学会在逆境中展现风度

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

每一个发展中的团队都免不了遭受挫折、遭遇危机，当逆境来袭，员工人心惶惶，这正是考验领导智慧和能力的关键时刻。

危机之中，领导人强大的责任感和坚不可摧的决心，能够使员工迅速摆脱不安与纠结，每一个平凡的人，都渴望在不平凡的境遇中彰显自己的忠诚、勇气与魄力，他们需要一个带领者，用信念决定气势，决断开辟出路，风度展现希望。

危机在眉，决意在睫

在中国，一位企业领导几乎时时都会面临危机。国企领导要面对政府和激烈的市场竞争；私企领导面对倾斜性政策；国内企业发展不成熟，管理模式落后，国内市场同样不成熟；盲目投资和盲目扩大都会使企业的资金链出现断裂，面临风险或直接破产；好不容易产品能够出口到国外，却发现缺乏品牌力和竞争力，只能靠低成本占领市场，没多久，又会被国外市场认定为“倾销”，说不定还要打反倾销的官司……

成熟的国外市场也未必是商人的天堂，严格的市场监控和激烈的市场竞争，都让企业疲于应对四面八方的压力；即使将蛋糕做大，占据了市场地位，又要面对防治商业垄断的反托拉斯法等一系列审查……古今中外的企业家们都在竞争中成长，在考验中成熟，危机，是他们事业的重要组成部分，能否成功摆脱危机，考验他们是不是一个合格的领导者。

在危机中，最先产生波动的是员工们的心态。员工们是慌张的、惶恐的，他们担心自己会因此失去饭碗，他们担心今后的出路，他们担心自己付出心血的公司毁于一旦。他们固然会绞尽脑汁，但同时也暗含着期待和侥幸，因为首先承受这一切的人不是自己，天塌下来的时候会有人撑住，这个人就是领导。

危机考验领导的决策能力，如何在最短的时间做出最有效的决策，危难的时候，领导者必须知道该怎么做，这是人们对领导者的心理期待。一旦领导人表现得跟众人一样惊慌失措，再强大的团队也会变成一盘散沙，顷刻失去凝聚力和战斗力。相反，能够做出决策的领导者，即使员工对这项决策心存怀疑，他们也不会像迷途羔羊一般彷徨

惶，而是跟着领头人有序地前进，这就避免了企业的内部溃乱。

1990年，40岁的约玛·奥利拉成为芬兰诺基亚公司的总裁。

此时的诺基亚公司可谓内忧外患，约玛·奥利拉成为总裁，固然是因为董事会看中他年轻有为，更是因为前任总裁因为受不了巨大的竞争压力，受不了公司连年下滑的业绩，不得已选择自杀。董事会希望年轻的约玛·奥利拉能够拯救这个已经日薄西山的大企业。也可以说，选择约玛·奥利拉，是诺基亚董事会的无奈之举。

约玛·奥利拉入职后着手的第一项工作，是彻底地调查诺基亚公司的各项事业，诺基亚公司的投资覆盖了林业加工、电信、电视等项目，在这些项目中，林业加工占有大比重，芬兰又是个多林地的国家；而电视项目也是诺基亚公司的重中之重，这个公司是欧洲最大的电视生产商之一。

很快，约玛·奥利拉宣布了他的第一项重大决策：放弃林业加工。

无视董事会的震惊、员工的不满，约玛·奥利拉以总裁的身份推行这一决策。

紧接着，约玛·奥利拉又宣布了他的第二项决定：放弃电视业务。

不但董事会开始指责这位新总裁，公司员工更是怒火滔天，他们集体罢工反对约玛·奥利拉的决定。放弃了公司最基础、最有竞争力的林业加工和电视制造，等于抽去了公司的主干，今后公司靠什么盈利？难道约玛·奥利拉想让公司倒闭？

在反对浪潮中，约玛·奥利拉宣布了他的第三项决定：今后，电信业务是诺基亚公司的中流砥柱，诺基亚公司要成为世界性的电信公司。

董事会和员工们别无选择，破旧的诺基亚大船只能在新舵手的指挥下驶向未知的海域。这些对新总裁抱有敌意的人却没想到，正是这个自裁式的决定救了公司。

约玛·奥利拉经过调查发现，公司的业绩下滑并不是因为技术和人员素质，而是因为激烈的市场竞争，芬兰因为林地面积大，有不少大公司抢林业加工这块蛋糕，市场已经饱和，继续抢下去的结果是鱼死网破，约玛·奥利拉虽然砍掉了公司最大的业务，却也让公司避免了被恶性竞争拉垮的危险。

在电视领域，约玛·奥利拉敏锐地注意到，公司的研发部门缺乏想象力，电视业务虽然仍有丰厚的利润，但今后不会有大的发展。而电信业务却是一个充满生机的新领域，可以想见，今后全球对移动电话的需要都会持续增长，诺基亚公司正宜轻装上阵，率先抢占这个庞大的市场。——约玛·奥利拉的决策果然不错，他以退让求得生存，将芬兰诺基亚公司从恶性循环中拉了出来，实现了企业战略转移，使诺基亚成为全球第五大品牌。

在重大危机到来的时候，很少有员工立刻想到卷铺盖走人，一种长久性的习惯，使他们不愿意自己为之付出心血的事业付之东流；一种长期以来形成的感情，使他们不愿放下危难中的事业；而责任感、使命感，也让他们愿意放手一搏。但是，员工的这些心理都是不稳定的，与犹疑、担忧、焦虑等情绪交替出现，这个时候，他们最需要有人领导。在危机中，人们希望看到自己的领导有这样的表现：

第二次世界大战，英国本土被德国纳粹的战斗机狂轰滥炸，伦敦一片废墟，防空警报声时刻都会拉响，人们不得不在防空洞内不断祈

祷。这个时候，支撑英国人信念的人是首相温斯顿·丘吉尔，他刚毅沉着的态度和抵抗到底的决心，让全体英国人看到了希望。

每个晚上，首相丘吉尔都会通过无线电台对伦敦人民发表演讲，鼓舞他们坚持下去，被视为国家代表的英国君主乔治六世，也和王后、两位公主留在伦敦，没有扔下人民躲到安全的地方，在领导人的英勇气概感召下，英国人发扬了大无畏的精神，终于抵抗住了德国人的进攻，让孤岛成为反法西斯的强大阵营，保卫了他们的国土，并最终迎来了二战的胜利。

在危机中，信念的力量大于一切。反败为胜，化不可能为可能，靠的都是一分坚强的信念。对一个团体来说，领导就代表着相信未来的信念，代表克服困难的自信，代表刚毅、执着、勇于决断的团队精神。每一个成员都希望有一个无私、勇敢、承担责任的领导，带领他们“不惜一切代价争取胜利”，这样的豪言壮语，也会激发员工们的豪情。

领导人不能逃避责任。他们必须让员工看到自己刚强的一面，当危机到来之时，稳定局势，做出决断，以最快的速度告诉他的员工：“一切没有想象的那么糟糕，这只是我们必须经历的考验，我们的团队有资本战胜它。”当员工们看到领导者在风吹浪打中闲庭信步，他们的怀疑全部都会化作勇气，化作对领导人风度的崇敬，化作继续坚持下去的信念。

警惕，乱局中的多米诺

一个普通青年正和邻居玩台球，他看起来心神不宁，简单的一

局，他却输了球。另一个青年问：“这么简单的球你竟然打不进去？”青年说：“我的妈妈今早突然说，村里会有大难。”青年的妈妈是个白发苍苍的老太太，另一个青年回家将这件事告诉家人，家人沉吟道：“这些老人家说话都有他们的道理，还是小心点吧。”

接下来，很多人都听说了这件事，去买肉的人害怕有大难，比平日多买了一倍的肉，以备不时之需；卖肉的人会忧心忡忡地对顾客说：“多买点吧，都说村里要有大难。”很快，他的肉全卖完了；有人觉得天气比平日更热；就连广场飞来一只小鸟，村民们也大惊失色地说：“不好了！广场上竟然飞来一只小鸟！平时这个时间可不会有小鸟！”

终于，有人开始搬家，将家具装进车里，又怕房子遭难，一把火烧掉了房子。村里一片闹哄哄，一批又一批的人逃难去了，就连那个输球的青年也准备带着他的母亲离开这里。那个白发苍苍的老太太看到混乱的人群，摇着头说：“看吧，我就说村里有大难！”

多米诺是一种用于娱乐的骨牌，将一副骨牌立在桌子上，推倒其中一张，其他骨牌也会接连不断地倒下去。因为一件事的失败引发一连串的失败，被称为多米诺效应。多米诺效应经常被用在负面语境中，例如，一种动物的灭亡引起相关动物的灭亡；马蹄少钉一个铁钉，导致国王落马战争失败国家毁灭。

事实证明，越是动荡不安的环境中，越容易产生这种负面连锁反应，多米诺的可怕之处在于一旦开始，就再也无法阻止。在乱局中，领导，就是摆在第一位的那张骨牌，只要他没有倒，尽管风声不止，风波不断，牌局已然在继续，但如果他倒下，整个团体就会飞速崩溃，再也没有东山再起的机会。

马尔克斯以寓言的形式，揭示了真正导致混乱的原因，也许并不是我们随时警惕的外在风险，而是来自内部的一个有悲观色彩的判断句。如果判断的人是个无知的小孩，是个愚钝的主妇，是个无所事事的青年，人们会当作笑话。但说这句话的人倘若有一定的阅历和智慧，还有相应的身份，那就会引起人们的恐慌。

在危机中，领导的话，就像老太太的预言。一句有负面意义的评价，会让员工们立刻丧失信心。“看来的确不行了，连领导都放弃了！”就是他们的想法。即使那些有心继续努力的员工，看到领导泄气，也会跟着泄气。这个时候，即使领导解释自己并没有放弃，也挽回不了员工们已经崩溃的意志。

所以，情况越是不乐观，领导越要收敛所有负面情绪。在危机中，天性乐观的领导者无疑更能鼓起员工的自信，平日不苟言笑的领导者此时也无需强颜欢笑，一种严肃端正的气场更能让员工体会形势的险峻和领导人的毅力。何况，唉声叹气无济于事，只会让自己更被动、更为难、更想不到主意。

乱局考验领导的能力，展现能力之前，先要做足领导的样子，不要对困难摇头，对困境回避，即使再大的考验，也要先稳住员工们的心，让他们相信只要有领导在，一切都有希望。所谓领导，就是要牢牢地站在第一位，刚毅、果断、万夫莫开。

危机处理，目的是及时止损

一位餐馆老板去他新开业的第二十家连锁餐厅视察，他并没有事先通知任何人，这是他的习惯，他喜欢以顾客的身份进入餐厅，详细考察餐厅的卫生、服务、食品味道，然后思考如何改进。他还可以在

这个过程中观察每一位餐厅服务员，确定他们是否尽职尽责。

他走进餐厅的时候正是午餐时间，因为开业期间派发了优惠券，餐厅里人满为患，老板皱了一下眉头，他没想到这个街道客流量如此大，看来，要不了多久，他就要考虑这家餐厅的扩建问题。他点了一份套餐，一边吃一边看那些忙得焦头烂额的服务员。

这时，一个正在打电话的壮汉突然激动地站了起来，正好撞到了捧着餐盘送餐的女服务员，顾客们一阵尖叫，只见女服务员用尽全身力气，将餐盘推向斜对面的墙壁。砰的一声，可乐在雪白的墙壁上开了花，酱汁洒在地毯上，还报废了墙下的一个瓷瓶。餐厅经理赶了过来，向受了惊吓的顾客们道歉，呵斥了女服务员的粗心大意。

当晚打烊后，女服务员被叫到经理办公室，她以为经理会要求她赔偿墙壁、地毯、花瓶，说不定还要辞退她，没想到经理告诉她：这家餐馆的老板亲自打来电话，从明天开始，她升任这家店的副店长。年轻的女服务员受宠若惊，但也完全不知道为什么会有这样一项人事任命，而且，她担心以她的资历，会引起其他服务员的不服气。

经理告诉她不必担心，老板早就安排好了。

第二天一早，经理召集餐馆所有人训话，首先宣布了老板的任命，众人果然一脸不服，有人当即反对说：“她工作还不到一个月，昨天还差点把餐盘扣在顾客身上！”

“对！这就是原因！”经理说，“如果是你们，会在餐盘即将撞到顾客的时候，想到马上将餐盘推开吗？我们这家餐厅能够一直兴旺，就是因为一贯以顾客至上。昨天，倘若餐盘真的弄脏了顾客的衣服，后果比损失一块墙壁、一块地毯、一个花瓶严重得多！在事情发生的时候能立刻想到减少损失，这就是我们需要的管理人才！”

人们很难完全避免失败，总会有突如其来的意外，计划外的纰漏让人阵脚大乱，头脑一片茫然。企业的意外更让人手足无措，那意味着真金白银的损失、声誉的打击、政策的重压，或是对手的围剿。领导的职能之一，就是在这个时候第一个做出正确的反应，为企业争取时间，带领员工度过困境，这就是危机公关。

那么，危机公关的最重要任务是什么？不要指望靠着一人一时的力量就能扭转乾坤，也不要在这个时候安慰自己“困境就是转机”，那些美妙的颠覆性案例只存在于极少数情况下，多数时候，危机就像一个人的双腿已经陷入泥沼，能爬出去已经是不幸中的万幸。所以，在危机中，首要任务不是突破困境，而是最大限度减少自己的损失。

止损是下意识的自保行为，损失已然存在，与其痛心疾首，不如赶快思索如何避免更大损失。壁虎是最懂得止损哲学的动物之一，当它被敌人踩中尾巴，命在旦夕，它会以最快的速度挣掉自己的尾巴，逃之夭夭。尾巴会再长出来，倘若舍不得尾巴，就连命都没了。成语“壮士断腕”的含义是什么？同样是止损。手腕虽然不能再长出来，身体也不再健全，但命还在，好过一死了之。

思考的时候要想到最远的地方，做事的时候要把手伸向最近的地方。危机来临难免打乱阵脚，所谓的出路，并不是一下子想到扭转时局的办法。何况，危机的原因可能是无可逆转的外界环境使然，可能来自竞争对手精心设下的陷阱，可能来自团队内部长久的积弊，这都不是一朝一夕能够扭转的。在这个时候，出路，就是尽快确定该做什么，判断做什么对团队最有利——答案很简单，用尽一切办法先中止损伤，休养和反击，都是止损之后的事。

坚定的大目标，是团队最后的气势

重复企业目标，可以有效地对员工进行激励。这个目标往往是企业的口号。微软公司的口号是要让千家万户使用电脑、使用微软软件；万科集团喊出“成为中国地产业领跑者”；日本松下集团提出的“松下七精神”……IBM前总裁沃森说：“企业精神远远比技术资源重要得多。”所有团体都有目标，成员们最初都被这些目标吸引过，所以，在危难时刻，这些目标格外醒目，提醒了他们曾经的梦想。

要让员工知道自己该做什么，并有事情可做，而不是让他们坐在办公室胡思乱想。这时候，员工们最需要的就是一个明确的目标，这个目标既要与企业的大目标结合，又切合每一个人的实际行动，让任何工种的员工都会在目标中感受到使命，切实地意识到自己的努力关系到企业的重塑，关系到自身的前途命运。

对英国航空公司来说，1983年是一个值得纪念的年份。在这一年，昔日辉煌灿烂的英国航空领域霸主已经走到了山穷水尽的地步，在各个领域遭遇到惨重失败，员工们不断辞职，留下来的人毫无信心，每天无所事事，一切似乎都在昭示这个老牌公司马上就要面临解体。

也是在这一年，科林·马歇尔以救世主之姿出任英国航空公司总经理一职。面对公司内部的人心涣散，他花了半年时间制定了一整套改革计划。他要求所有班机必须窗明几净，乘务员要时刻保持热情，还把食品和饮料引进区间运输线，为了让订票更方便，他开创了起飞前的订座服务，一切都是为了让乘客享受到高质量的航空服务。

“要坚持不懈地向顾客提供最优质的服务！”这是马歇尔对全体

员工的训诫，也是他定下的必须达到的目标。为了让员工加深理解，提高服务水平，他在公司开了培训班，从根本上训练员工的各种技能，他还经常在机场四周检查员工的工作情况，并不断与行李托运员、汽车驾驶员聊天。他还经常召开员工大会，让员工们随意畅谈他们对公司营运的看法。

靠着马歇尔不懈的努力、全体员工的辛勤劳动，英国航空公司重新焕发生机，挽回了它曾经失去的乘客，如今，马歇尔的口号仍然是英国航空公司的目标，时刻鼓励每一位员工。

科林·马歇尔的成功案例经常出现在各种管理学专著上，他在英国航空公司的一系列改革措施为他留下了“科林无处不在”的美名。科林带领英航绝地求生的秘诀，就在于他及时提出了切实可行的口号，配合令人耳目一新的改革，让全体员工看到了他们的努力方向。有了目标才能够全神贯注，英航的目标就是提供服务，这是一个所有部门、所有员工都能够做到的目标，它支撑了英航的第二次生命。

目标代表了团队的气势，最初的目标是一切的开始，最后的目标是最后一线生机。没有最初的信念，就没有企业的发展，如果不能抓住最后的机会，辛辛苦苦营建的企业就再也没有希望，等待它的只有破产、转卖、重组，即使保留了企业的牌子、技术，也同样意味着企业的覆灭。在面对重大失败的时候，目标是现成的凝聚力，它是一个现成的指向，告诉团队每一个成员向哪个方向思考，究竟如何行动。

伟大的发明家爱迪生直至今今天依然影响我们的生活，不只因为他为世界带来了人造的光明，也因为他具备的卓越的智慧，他的名言，诸如“天才是1%的灵感和99%的汗水”，我们耳熟能详，他的故事，

如试验了上千次才发明了最适合灯芯的材质，常常给我们激励。

智者做事比常人更高超。爱迪生曾与朋友一起开设了一个研究所，专门从事发明工作，这是一个拥有很多人才和计划的组织。可是，有一个夜晚，一场大火将研究所夷为平地。那年代没有电脑，没有共享传输和磁盘备份，所有实验器材、数据、计划书全都被大火付之一炬，研究员们想到自己的心血就这样白费，忍不住流出眼泪。没想到爱迪生却丝毫没有灰心的表情，他拍着研究员们的肩膀，轻松地：“哭什么，伙计，上帝用一把火烧掉了我们所有的错误，来吧，现在让我们重新开始！”

想要在逆境中重建团队气势，还要当个安慰者，以四两拨千斤的态度让员工接受失败，进而树立战胜失败的信心。想让员工们接受“失败=重新开始”这个等式并不容易，它省略了太多不甘、痛苦、质疑，但在败局面前，有什么比“领导的乐观”更能让员工乐观的东西吗？当员工们在失败的茫然中寻找依靠时，领导就是那个走出失败的领头人。

如果失败不能给人以改正错误的机会，不能给人以重振旗鼓的方向，那么失败的确是一种痛心的尝试。认识失败、学习失败是避免失败的最好办法，失败也是一种机会，错误可以让整个团队警醒，更正之前不合理的想法、不严谨的计划、没有成效的办事习惯或错误的战略方向。失败，既可以让团队一蹶不振，也可以让团队焕然一新。

领导的态度仍然是万事的开头，从失败中重新开头。有些领导会以自我检讨作为失败后的第一步。一份深刻的检讨将员工的错误轻轻带过，强调眼前的失败是自己的失误所致，并非团队实力不够，并非环境中缺乏机会，也并非完全败北。这同样是为了振作团队精神，让

他们相信只要错误得到纠正，整个团队依然有绝地逢生的机会。

作为领导，在任何时候都不应该忘记企业的目标，他不必对员工们喋喋不休地重复着某个口号，只需要在关键时刻，以实际行动告诉他的员工：这个目标是他的使命，是所有人的使命。当他重新将倒下的牌子立起来，这醒目的举动预示着全新的开始，他的团队也会在他毅然的决定中，重新振作气势，再一次为胜利冲刺。

四种心理误区，阻碍创新精神

逆境来临时，万事艰难，即使平日最顺畅的环节也频频出现差错，曾经如日中天的事业似乎已经走上了下坡路。在困难面前，领导力的差异高下立见，有些领导临危受命，成功扭转局面；有些领导束手无策，根本不知道哪里有出路。

事实证明，找不到出路，是因为缺少创新精神。缺少推翻一切的勇气和重建一切的干劲。是什么阻碍了领导的创新精神？这要从领导者的心理层面分析，性格上的弱点很容易使一个原本出色的人，在巨大的挑战面前变得平庸。领导者不论在工作中还是生活中，都要注意克服以下四种缺陷，才能维持稳定、充实、自信的心理状态。

误区一：意志力的软弱和自制力的欠缺。

所有创新举措，都来自最初的一个看似荒诞不经的想法，拥有这种想法的人倘若不去试验，不去在屡次失败中总结经验，不去顶着压力坚持，就无法推陈出新。创新不是一拍脑袋想出一个主意，而是实实在在地在反对、压力、困境中艰难行走，一个意志不坚定的人，就算有再多的想法，也只能算个幻想家。

意志力的软弱，直接导致人们害怕失败，害怕挑战。一次创新意

意味着无数次困难，每一次都可能导致放弃。特别是对团体的领导来说，当团队成员毫无信心的时候，他们必须负起责任重振气势。如果他们本身就畏首畏尾，根本不想继续努力，再有信心的成员也会跟着心灰意冷，最初的想法不了了之，大家一起走向轻松、刻板、平庸的老路上。

走一条艰辛的道路，还需要高度的自制力，创造性的道路上会有无数岔路，每一个岔路都是诱惑，倘若不能控制自己，坚持最初的方向，而是服从了诱惑，就很可能导致南辕北辙，或者半途而废。

误区二：眼界上的偏颇。

作为领导，未必要有切实的创新能力，但一定要有创新意识。他们应该敏锐地意识到哪些新颖的方案是可行的，而不是墨守成规、固执己见。如果领导的判断仅仅局限在狭小的知识范围内，不懂观察局势，不擅长借助员工们的智力，那等待他的只有故步自封，领导活力决定企业的活力，领导的僵化也会让企业停滞不前。

偏见还可能造成人才使用上的偏差。有些领导人看人片面、狭隘，对有些人只看优点，对另一些人只看缺点，完全靠个人喜好、直觉来评定人才的等级，这就造成了一些能力平平的人坐在高位，而真正有能力的人却屈居末流。人才，是创新的关键。领导的偏见导致企业无法发挥人才的效力，这是领导的狭隘心胸所致，应该尽量避免。

误区三：松散的个人习惯。

古时候的军队在行军的时候，都会打出将军的姓氏作为旗号，不同的将军带出的兵有各自的特点。总的来说，那些军容整肃、英勇善战的军队必然有一位严肃认真的将军；而那些战斗力涣散，上了战场遇到困难就逃的军队，他们的主帅也是贪生怕死之徒。同理，现代管理者就是团队的将军，他们的作风，直接决定了团队的气质。

在领导者的诸多个性中，拖沓、懒散、懈怠是最要不得的，这会直接导致整个团队的效率低下。领导者交代了任务，自己不着急，不监督，不检查，员工自然也能拖就拖，怎么省事怎么做。一个员工偷懒，所有员工就会跟着偷懒。一个毫无效率的团队，每个成员将混日子当成本职工作，他们不会去想如何创新，甚至下意识回避创新，因为创新意味着困难和麻烦。可以说，一旦领导者养成松散的习惯，团队再无创新可能。

误区四：个性上的优柔寡断。

现实是残酷的，所谓困境正是前有狼后有虎，想要突破，谁都不免瞻前顾后。在危机面前，谨慎，小心翼翼地思考各种可能，做出全面评估，然后得出结论，这种方法没有错。但谨慎一旦过了头，就会让人性中的患得患失占了上风，评估做得越多，越是无法做出结论。

优柔寡断的人总是在不同的目标中游移不定，不知道该做出什么样的选择，而时机总是转瞬即逝，根本不等人。优柔寡断，影响了领导们最重要的能力：决策力。缺乏决策力的人总在坐失良机，总在为没能及时做出选择而后悔，等到下一次困境降临，他们又因为上一次的失败而产生畏缩心理，继续游移不定……这种恶性循环一旦形成，就很难摆脱，领导者也将在一次次贻误中，最终失去手中所有筹码。

人们总是惧怕那些来自外部的危机，害怕它们一旦降临，一切事情都将改变，一切惯例都会扭曲，但是，最需要领导者洞察的危机，往往来自企业内部。而最容易被管理者忽略的危机，来自管理者自身。一位成功的领导者，首先应该是一个成功的人，他们懂得在管理、决策、创新之前，首先要修身养德，克己致远。

绝不在下属面前说竞争对手的坏话

每个团队都会面临激烈的竞争，每个竞争对手都有强劲的实力，常常让人感觉如芒在背，担心一个不小心就落在后面。人们很难对竞争对手保持平常心，特别是当大好的机会被对手抢走，辛苦的计划被对手打乱，甚至有些时候，对手故意使用一些手段阻碍企业的运营，谁还愿意保持涵养？但阿里巴巴集团创始人马云曾说过这样一句话：“不许说竞争对手的坏话！”

A公司和B公司都是近年来崛起的贸易公司，他们恰好租赁了同一座办公大楼里的同一层空间，两个公司的职员平日低头不见抬头见。但两位老总却很看不上对门的公司。

在A老总看来，B公司的管理简直连幼儿园都不如，办公室闹哄哄，职员们穿着随意，在上班时常常说笑不休，也没有人制止。员工就连上下班都做不到准时，不像公司，倒像是个自由市场。真不知道这样一家公司为什么还没有倒闭。A老总担心自己手下的员工也染上B公司员工没规矩的恶习，曾经考虑过搬家，但搬迁成本太大，只能作罢。A老总一再嘱咐员工，坚决不能有B公司的散漫行为，否则开除处理。

B老总对A公司也抱有“这样的公司怎么还没倒闭”的惊奇看法。B老总特意召开过一个会议，对他的所有员工分析了A公司的状况：A公司所有员工都缺乏活力，每天过着按时上班、按时下班的刻板生活，办公的时候没有一个人敢说话，他们表情压抑，心情一定更压抑。如果员工长期在这种氛围下工作，公司的未来堪忧。他提醒自己的员工一定要保持自我，保持公司现状，不要与A公司接触。

但是，对对门公司的提防并没有让两家公司保持兴旺发展的势头，相反，两家公司的生意一天不如一天，两位老总急得团团转。终于有一天，问题以出其不意的方式解决了！A老总对下属说：“从今天起你们要时常关注B公司，那里的员工思想活跃，工作氛围轻松，时刻追求创新，这是我们应该学习的！”而B老总则对下属说：“各位，看看对门公司的员工吧，他们那样严谨、周详，对工作吃苦耐劳，勇于奉献，这是我们最欠缺的！”

两家公司的效率大为改善，后来，这两家公司干脆合并，吸取两方面的长处，创下了年收入350亿美元以上的业绩，比过去两家公司的业绩总和整整翻了一番。——这是一个真实的故事，这家新公司，就是有名的美国在线公司。

每一家由小而大的企业都有属于自己的一套成功经验，任何成功经验都有值得肯定和借鉴的一面。对比他人的经验，发现他人的优点和自己的缺点，以他人为参照弥补、提高自己，就是一种巨大的进步。无视、贬低、否定他人的成功，是一种不切实际的高傲，倘若这种高傲情绪一直蔓延，就是自大和故步自封。

否定竞争对手，将对手贬得一文不值，也说明心底里的不自信。因为无法堂堂正正地和对手分出胜负，无法达到对手公司的高标准高质量，只能用贬低的方法来抬高自己。这样做人，没格调；这样做事，没修养；这样做企业，没风范。

特别是领导，更不能说任何关于竞争对手的坏话，对领导人来说，个人品格尤为重要。一位光明磊落、靠个人能力竞争的领导，和一位总是背地里诋毁对手的领导，在员工心目中的地位大不一样。前者就算偶有失败，员工也会认为“胜败乃兵家常事”；后者不论成功

还是失败，都不再是一个光辉的形象，如果失败了，员工还会想：

“只把背后诽谤当本事的人，怎么能成功呢？”

不说竞争对手的坏话，既是为了给员工做出一个自信的领导人形象，也是为了端正团队内部的精神风气。竞争社会，每个人都要遭遇对手，本身实力越强，对手也会越强。也可以说，对手的质量从一定程度上代表了团队的质量，尊重对手就是尊重自己。何况在对手身上，有很多值得学习的地方，只有一颗平常心，才能让人们心平气和地观察自己的对手，比较双方的优劣，从对手这面镜子中，看到自己的必须改正的缺陷。

有这样一句名言：“你的世界，决定于你看到了什么。”总盯着对手的缺点，看到的是狭隘，得出的结论永远片面。总盯着对手的优点，竞争的时候难免自卑。只有全面地看对手、看自己，才能在实事求是的比较中发现竞争的真谛：胜利，就是以己之长克彼之短；失败，就是以己之短攻彼之长。在这个过程中，领导人需要做的是周密的观察和周到的部署，而不是说风凉话一逞口舌之快。

外部资源不是捷径，只能救急

一座城市遭到敌军的围困，城内粮草告急，人困马乏，连老人和半大的孩子都不得不上战场，修缮城墙，加深壕沟。全城的人都在苦苦等待救兵的到来。为了保持军队的士气，主帅和城内的太守反复对士兵和百姓强调：“救兵很快就会到了！”谁也不知道这个“很快”有多快，但人们都因为这句话重新鼓起了抵抗的勇气。

第一批救兵终于来了，人们失望地发现，这是一支只有三千人的骑兵队伍，他们一路上受到敌军的拦截，损失了很多士兵和武器，此

刻风尘仆仆，疲惫不堪，他们一路上最大的希望，就是能尽快进入坚固的城墙中，吃一顿饱饭，把战马喂饱，再补充一些弓箭。没想到，这座城也在等待他们的救助：没有粮食，没有武器，没有气势如虹的守军……援军到了，城里的士兵和百姓却前所未有地绝望。

当人们遇到危险的时候，首先想到的往往是找人帮忙，或者祈祷天降救星帮自己渡过难关。美国不朽的漫画形象超人的大受欢迎，就是这种思想的折射，谁不希望有个什么都能做到的英雄救自己于水火？普通人有这种思想，领导也不例外。

当企业遇到了重大危机，领导有时会寄望于外部援助：合作公司的订单、银行的贷款、当地政府的扶持……外部资源是克服危机的捷径，可以一解燃眉之急，为企业带来生机和调整的时间。在危机关头，领导人的确应该考虑外部资源的必要性，即使在平日，也要多多积累外部资源，以备不时之需。但是，对外部资源可以利用，不可依赖。

外部资源未必是优质资源。外部资源来自第三方，无法保证其质量，且外部资源常常暗含了苛刻的条款，借调外部资源可能并非难事，难的是谁都不会白白出借自己的资本，有些企业会趁机哄抬价格，有些商人会趁火打劫，这都会削弱企业今后的发展能力。所以，不要把任何外部资源看作企业的救星，外部资源只能救急，想要发展只能靠自身实力。

内因才是主导。所有问题都必须依靠企业自身的实力解决，改革迫在眉睫，创新举步维艰，内外双重压力，这些问题无从回避，外部资源的作用只是杯水车薪。面对企业内部的困难，补丁式的措施和决策无关，一个领导不能纵观全局，只在出现漏洞的地方加以弥补，那

他就成了一个救火队员，哪儿有问题往哪儿跑，被问题牵着走。正确的做法是尽快寻找火灾隐患，在源头避免灾患的产生。

世界上有不少小国需要进口粮食、淡水或必需的生存资源，这些小国毫无例外地被输入资源的大国把持，他们国土内珍贵的矿产或特产，以低廉的价格被这些国家买走，或者，小国在政治上必须无条件支持大国的决定，这就是自身资源不足、过度依靠外援的结果。

还有一些欧盟国家，他们的政府无力扭转本国的经济颓势，只能不断寄希望于欧盟的政策或援助。最初，一批批援助资金到位了，却没能改变这些国家的状况，这些国家的人民反而因此更不知进取。于是，下一次的援助请求很快又被提交到欧盟总部，欧盟的经济强国也清楚地知道，援助这些国家就像金钱被塞入无底洞，但是，因为欧盟的目标和政策，他们又不能眼睁睁地看着这些国家“破产”，今日的欧洲，就是这样一种无力的状况。

严酷的现实给人以活生生的教训，足够关注时事的领导者们，在国际变化中领悟企业之道。情况不同，道理一样，外在的援助带来的不只是外在的危险，还会滋生内在的惰性。外援请得多，反而削弱了内部抗风险能力。可见，对于外部的风险，唯一的措施是不断加强自身实力。在危难中对外部资源产生太多幻想，结局往往得不偿失。

也可以说，一个独立的企业本来就应该把自主发展放在战略位置，任何依赖外部资源的行为，都可能导致企业被牵制、被控制，成为依附品，对企业的发展极为不利。何况，外援不是随时都会有，有的时候企业只能依靠强劲的根本撑过风险。

还有，企业之急，如果是突来的外部变故，与自身实力无关，那

么外援无损企业的根本，只是让全体成员经历了一次重大考验；但是，倘若来自企业内部，是长久累积的危机突然爆发，让整个躯体摇摇欲坠，再多的外援也只是抱薪救火。领导人想要避免这一类覆灭式的危机，唯有在平日多多留意企业内在问题：产业结构是否畸形？战略步伐是否过快或过慢？人才济济还是青黄不接？现金流是否充裕？……领导人担心得越多，思考的问题就越全面，防患于未然，才是企业对抗风险的最佳策略。

前景描述，望梅止渴也是一门学问

危机中，领导人对前途的承诺，是稳住人心的关键。员工们愿意和企业一起共渡难关，既是责任感、忠诚意识使然，也有长年感情成分，但责任感、感情都不能当饭吃，员工也要面对自己的生活和责任，所以，他们最需要的是，在度过危机之后，能恢复到从前的生活，享受从前的待遇，或者得到比从前更好的待遇，这才是留住他们的关键。

所有承诺在兑现之前，都是美好的谎言，这是上下级间的共识。但谎言有很多种类，既可能成为一捅就破的纸灯笼，也有可能成为颠扑不破的信念。危机中，善意的谎言是被允许的，甚至是被鼓励的，这是因为危难中的人们更需要精神力量的支撑，你告诉沙漠里快渴死的人“往前走也许仍然是沙漠”和“往前走也许就有水”，产生的效果截然不同。

当一个团队陷入僵局、困境的时候，上位者为了保持下属们的士气，不能对员工描述悲观的前景，这只会使他们的情绪更加低落。相反，应该尽量鼓励他们想象美好的前景，奋发努力，渡过难关。我国

著名的政治家和军事家曹操曾创造了一个方法，叫“望梅止渴”。

有一次，曹操带兵出征，中途因为补给遇到问题，士兵没水喝，又刚好经过一段干旱地区，烈日当空，人困马乏，士气低落，士兵们渴得晕头转向。曹操看到这种情况，就对士兵们说：“我年轻时候带兵曾路过这附近，附近有一片梅林，梅子又大又甜。现在正是梅子成熟的季节，大家坚持一下，我们离梅林不远了，很快就能解渴！”

士兵们听说很快就能吃到饱满的梅子，都重新打起了精神。因为脑子里不断想着酸甜的梅子，口中不由加速了唾液的分泌，真觉得不像刚才那样渴得厉害。于是军队一鼓作气，走出了干旱地带。

让员工相信有希望，是领导的责任。在最紧急的时刻，领导甚至需要带领员工画饼充饥。说一个看得到的谎言，在一片荒芜中，哪怕只是一种乐观的错觉，也可以让员工重新鼓起勇气。一般来说，领导人望梅止渴式承诺包含三个要点：人格担保、历史回顾与短期目标，缺一不可。

对员工来说，他们并非不知道现状的艰难，他们在心理上需要一种保证，以激励自己坚持下去，这时，领导人平日不断营造的影响力就会产生巨大的作用。当一位有威信的领导对所有人说：“坚持下去！我们能克服困难！”那些对他深信不疑的人就会产生巨大的勇气，他们认为自己的信任是有凭据的：这位领导英明、果断，很少出现失误，负责任，那么他说的话又怎么会错呢？——即使在极度困难的情况下。

重申团队的历史、光辉业绩，是为了唤醒员工们自身的使命感和感情，让他们回想自己曾在困难情况下实现了目标、曾创造过世人羨

慕的成绩，唤起他们对往日辉煌的回忆，让他们鼓起重塑一切的斗志——“以前那么大的困难我们都克服了，现在有什么不能克服！”唤起这种气概，就是重获新生的保证。

确切的目标能够让人们以最快的速度重新开始工作，此时只宜提出近期目标。“只要努力，很快就能达到这个目标！”而不是“只要努力，在五年之内我们将……在十年之内我们会……”。在危机中，五年、十年是太过遥远的数字概念，不能给人以鼓舞，人们甚至会怀疑团队还能不能撑五个月、五星期。所以，目标应该针对这种怀疑：“只要努力，在五星期之内我们就能……在五个月之内我们将会……”这才是积极、肯定、铿锵有力的鼓动词。

当年，拿破仑带领法国士兵向意大利进军，他这样告诉他的士兵们：“英勇的法兰西士兵们！现在，我将带领你们去世界上最肥美的平原！名誉、光荣、财富正在等待你们！”法兰西士兵果然战意高昂。让员工们知道——即使是在幻想中知道——他们即将要去的地方，即将得到的待遇，是领导者鼓舞人心的最重要手段，也是士气的根源。

调新离旧，转向要快准稳

吉尔伯特公司是美国一家著名的玩具公司，上个世纪，它生产出的科技型儿童玩具曾经风靡一时，那时候的美国儿童最希望得到的圣诞礼物，就是吉尔伯特公司生产的电动火车、玩具显微镜或者积木。但在进入60年代后，公司却遭遇了市场危机。

危机来自领导者陈旧的经营意识。上世纪60年代的美国，自选超市开始兴起，人们越来越喜欢推着购物车行走在商品中的购物方式。

而吉尔伯特公司却对这个风潮视若无睹，继续寄发精美的邮寄广告，或者在橱窗里塞满他们的新产品。显然，比起看纸质广告上的照片和介绍，比起隔着玻璃观察商品，人们更愿意近距离、直观地抚摸、接触商品。

而且，随着电视的大规模生产，电视广告成了人们了解新产品的平台，许多玩具借助广告成为美国儿童的新宠，而吉尔伯特公司依然对这种新风尚毫无参与意识，管理者似乎从未意识到时代感的重要性，而想以一种老旧的方式吸引最喜欢新鲜事物的儿童。

接下来，吉尔伯特公司继续充当着落后者的角色，主管人组织技术人员开发新产品，但这并不是具有创新意义的新产品，而是一些公司从未经营过、由其他公司制造的早已风靡市场的玩具类型。这造成了新产品根本无法占据市场，造成了大量积压。于是，公司不断亏损，领导人换了一批又一批，却还在重复导致公司亏损的老路子：加大对传统媒体的宣传费用，生产市场上已有的玩具。当一条路走不通，却还要走下去，明明情况越来越糟，仍然不去想用新办法代替老办法，最后，吉尔伯特公司不可避免地破产了。

创新意识是企业生存的关键，而创新意识不仅仅是指发明一件新产品，领导一种新风尚，还包括看到新风潮，就要想到去适应，意识到陈旧，就要考虑转变方向和模式。领导人的思维不可僵化，一旦他们墨守在已有的成绩中，以为守业就是守住创业时的一切，包括过时的管理方法、营销方法、产品技术，他们就再也没有出路。

世界上没有持续稳定的市场，那么多企业引领了潮流，开发了风向，建立了商业帝国，甚至垄断了一整个市场，但是，绝大多数的企业都没落了、沉寂了，屹立不倒的寥寥无几，而这些屹立的企业，也

曾经有过让人绝望的低谷期、艰难的转型期，跌倒后重新站起来，需要比走路更多的力气。

及时调头转向的领导者，更有可能带领企业杀出重围，重新确立市场地位，也许，企业会因此变一个性质；也许，曾经最赚钱的那一部分产业完全被弃置；也许，所有员工都要面对一个全新的、陌生的、充满不安的环境，但任何改变都好过坐以待毙。领导者带领企业转型，需要从以下三方面狠下功夫，这就是“快、准、稳”三字诀：

快。

人们经常形容那些漂亮的转向决策为“一个华丽的转身”，转身有多快，说明转型最需要的就是时间上的把握。机不可失，失不再来，转型要挑最佳时机，以最快的速度完成企业的转变，而不是拖泥带水。

犹豫迟疑是大敌，一边想着必须转型，转型才有生存空间；一边想着先在某个领域试试，不行再回到旧领域，看似两全其美，实则鱼和熊掌都得不到。因为，除了少数有巨大资本的企业，一般的小企业根本没有一边试水新产业、一边维持旧产业的实力。两面观望，只会两面不讨好。何况，旧产业倘若不是日薄西山，倘若还有发展空间，领导又何必计划转型？危机之中，转型是风险，也是机会，绝对不可以慢上一拍。

准。

转向没有对的方向，不如不转。追求热门行业，因为失了市场先机，又没有经验上的支持，很容易一败涂地；开辟冷门行业，倘若调研不足，期望过高，也会造成计划与实际脱节，最后只能坐冷板凳。转型不是一件容易的事，领导必须有多方面的准备。

要重视信息，建立信息第一的思维。信息不足会导致坐失良机。

要观察形势。形势的变化并不一定是重大的、直观的，相反，领导人需要锻炼的是见微知著的能力，能从微小的事物中看到大变化的趋势，并通过资料的收集、整理和判断，做出正确估量。

稳。

转型期最应该提防的，就是人心涣散。员工们突然要放弃自己习惯、擅长的工作，随着领导迎接未知挑战，心中的担忧自不必说；还有董事会的怀疑态度，客户们的失望，合作伙伴的责问，公众的议论，方方面面都意味着领导者要承担的压力，而这压力并不仅仅属于领导者，整个企业都在被压力挤压。

开车的时候，急转弯最容易出事故，有经验的司机都知道这时候最需要稳。领导就是那个转方向盘的司机，他首先要安抚员工们的情绪，将自己的意图明确地传达给上上下下所有员工：现在的困境、未来的打算、转型的目的、可能的困难和前途所在。员工心里有数，才能全力协助领导，否则，他们只会在猜疑和迷茫之中，不知道该做什么。

转型要做好前期铺垫，转得太生硬，不但员工不习惯，企业也会因为前后步调失调而陷入混乱。想要平稳过渡，不仅要把转型的信息传达给企业所有人，还要让员工跟着转型，不论是集体学习新知识还是外聘专门人才，领导者要让员工尽快抛弃过去的老一套，适合新起点、新环境。

面对挑战要有信心。领导需要让员工们明白，企业转型不是危机，是生机。企业想要发展，就要不断拓宽、扩大、尝试新领域，甚至全面转型。生存与发展本就是一件艰难、迂回的事，没有人、没有团体能够例外。中外无数企业用实践证明，危机中，一个好的转身就如蝴蝶破茧，抛弃旧日重重束缚，以新姿态重生，并获得了飞翔的翅膀。

第九章

静心观察，而后出手

L I N G D A O T U A N D U I D E Z H I H U I

逆境来自外部也来自内部，领导者双眼和头脑需要内外兼顾，内部的是非对错，外部的风起云涌，收纳于胸中，就是成竹在胸，把握于手中，就是一切尽在掌控。

领导必须有谋定而后动的能力，而万全的计谋来自静心观察。观察形势、观察现实、观察团队的运作和成员的行动，既能杜绝隐患，也能在突来的危机中及时出手，稳定局面。

听懂下属抱怨，解决团队情绪问题

如果一位领导人说：“我的团队没有任何问题！”很显然，要么他因为现阶段的成绩盲目自大；要么他根本不了解他的团队。以科学观点，百分之百的事物从来不存在。万事万物在矛盾中生存发展，一个团队内部更是有错综复杂的利益纠葛，那些大大小小的矛盾隐藏在工作场合之中，倘若领导人不能及时发现，某个矛盾就可能成为危机的导火索。

表面和平最值得警惕。有人的地方就有江湖，有人的地方一定会有矛盾。一个领导听不到下属的抱怨，或者因为他闭目塞听，或者因为他采取了禁止抱怨的高压政策。堵住自己的耳朵，堵不住员工的嘴，堵住员工的嘴，堵不住他们的思想，与其禁止员工抱怨，不如亲自听听他们究竟在抱怨什么。

听下属抱怨，了解下属心态，对下属的情绪有最准确的把握，就是建立一种“全面沟通”思维，一位听得懂抱怨的领导，可以更全面地了解公司的状况：员工的矛盾、管理层的偏失、制度的缺陷、劳资是否到位……一个愿意听下属说话的领导，会被员工当作“自己人”，让他们愿意和这个人建立深厚的感情，这种情绪，又会对组织结构产生联系作用。

今天，员工们究竟在抱怨什么？

抱怨待遇。

待遇问题是员工最关心的问题，员工总是希望自己的工资奖金更高些，职位更高些，福利更好些，这是人的正常心理。而因此抱怨的人，或者认为自己受到了不公正待遇，没有得到应有的回报；或者认为自己怀才不遇，被他人压制，不能一展所长。产生这些情况，可能有两方面的

原因。

一种原因是公司的奖惩制度不够明确，亏待了员工。这个时候需要周密调查，做出适当调整，以达到员工的心理目标。这种互动式的制度变更，能够有效提高员工积极性，降低或消弭员工的负面情绪。

一种原因是下属考虑问题的着眼点仅仅是个人，缺乏全局观。他们仅仅从自身角度出发，以自己的愿望为基点，认为领导的决定是错的，公司的待遇是不公正的，自己的职位是过低的，却没有考虑到自己的资质、性格、贡献是否够得上高标准。这时候领导应该以不伤害员工自尊为前提，引导他们发现自身的问题，告诉他们与其抱怨环境，不如提高自己适应环境的能力。

抱怨领导。

员工们抱怨领导，简直是办公室里最天经地义的大众休闲。宰相肚里能撑船，越是精明的领导越不怕抱怨，事实上，让员工们抱怨几句，把牢骚发出去，好过压制他们，把怒气憋在心里，爆发时一发不可收拾。

领导也要了解自己为什么被抱怨，总的来说，对领导的抱怨有两种情况：

一种是习惯性抱怨。没有当过领导的人总是抱怨领导，认为他们才干平平，做事不严谨，为人不周到，问题多多。对此，有人打了个形象的比喻：领导就像站在树上的猴子，人们不注意他们灵巧的身手、高高在上的本领，却只注意他们露出来的红屁股。对这种抱怨，领导必须有雅量，可以侧面引导员工理解领导，或者展示实力，让他们知道自己与领导的差距。当面批评是下下策，因为员工转过头就会和别人嘟囔：“领导真是小心眼。”

一种是有原因抱怨。这种抱怨针对领导的具体错误，如赏罚失当，

决策不周全，计划失误，用人缺乏远见，是对领导能力的有见地的质疑。倘若领导能找这样的员工进行一次开诚布公的谈话，具体了解一下情况，不但会显示自己的气度，也能及时发现工作中存在的问题，及时弥补。

其他抱怨。

抱怨五花八门，领导不能漠视员工的情绪，不应该对自己的员工一无所知，了解他们抱怨的内容，就是了解问题。

例如，办公室环境问题。打卡机故障、停车场太乱、食堂饭菜风味不佳、交通补贴太低……

例如，办公室人际关系。办公室人际，也就是人们通常所说的办公室政治，谁与谁又在争执、哪个人有关系、哪个人爱拍领导马屁、今年谁有希望升职……

例如，公司变动。例如，总经理要被撤换、后年要裁员、现在的产品效益太差、今年的广告费超标了……

不会抱怨的员工不是不存在，只是太稀有。绝大多数员工都会不满，因为不知满足是人的本性，有些情况属于“物不平则鸣”，有些则是随口唠叨，领导不是办公室管理员，很多问题只需做到心里有数，不必亲自解决，但领导必须了解办公室员工的矛盾所在，了解他们的动向，才能避免矛盾演变成冲突。

还有一种特别的解决抱怨情绪的办法，由日本松下集团创造。在松下集团旗下的企业中，有一间专门的办公室，里边放着哈哈镜，几个人形橡皮人，还有棍子等武器。这间办公室被员工们称为“出气室”，心情不好的员工可以走进去暴打那些象征着管理人员的橡皮人，发泄他们的不满。

不是所有公司都有这样的设施，何况，员工发泄的只是一时的怨

气，获得情绪上的满足，矛盾却依然存在。不能让员工的怨气一再累积，到达临界点全面爆发，领导应该及时发现和亲自疏导，才能保证整个团队的效率和质量。

英国管理学家L.威尔德认为：“人际沟通始于聆听，终于回答。”聆听只是沟通的第一步，听得懂员工的抱怨，把握住问题的实质之后，还要给员工一个确切的回答：或安慰，或鼓励，或指导，或批评。沉默不语的领导不会让员工产生倾诉欲望，善于倾听并妥善答复的领导，才能让员工信任，建立一种友好的上下级关系。

透析大势，寻找乱局中的机遇

领导人的观察力，需要覆盖各个方面。在平日的管理工作中，他们需要了解组织结构的运作，公司的各项计划，员工们的心理和情绪。从大的方面，他们要有敏锐的洞察力，从业界的细微变化观察出未来的走向，从政策的风声中找到前进的机会。观察分析能力，是领导力的重要部分，也直接决定了企业的未来。

企业免不了遭遇发展瓶颈，遇到暂时性低谷，甚至重大危机，这时候，领导人长期以来的观察能力就有了最重要的用武之地，他需要运用平日的观察结果，迅速、准确地重新定位企业的战略目标，不是为了让企业在困境中苟延残喘，而是跳出困境，重新组织，以崭新的姿态重回市场，完成一次涅槃般的改革。

当史蒂文·乔布斯放弃大学学业的时候，没有人能够理解他的做法，他却坚信比起学校中的学子们，他才是那个拥有未来、改变未来的人。还是个大学生的他意识到电脑的价值，特别是个人电脑，将会

成为人们生活中不可缺少的一部分，这庞大的市场等待有志者去占领，他就是那个先知一般的人物。

乔布斯成功了，他造就了苹果公司，为了纪念食用氰化物泡过的苹果自尽的计算机之父图灵，这家公司以被咬了一口的苹果为标志。公司从名称到标志到作风，都充满了人文色彩。但是，事情不是一帆风顺的，乔布斯与董事会发生了矛盾，他不得不售出自己持有的股票，离开了苹果公司。

苹果公司面临着一个强大的新对手：微软。微软开发的界面受到了使用者的高度赞美，总裁比尔·盖茨风头无两。乔布斯没有放弃他曾经的梦想，更没有放弃重回苹果的打算，他对IT行业有深入的观察和无人媲美的洞察力。他几乎耗尽了自己的所有积蓄，研制出了一系列全新的电脑技术平台，十年后，乔布斯靠着这套技术挽救了苹果电脑，让一度没落的苹果重新走向潮流尖端，被无数人追捧。

洞察力能够决定未来，领导人应该是企业的先知，清楚地看到行业、看到企业的走向。乱局突如其来，打破了所有既定的计划，甚至让过去的努力全盘作废，作为领导，更要在这个时候察觉到机遇的存在，带领企业走出困境。乔布斯让苹果从谷底走向巅峰，靠的是观察大势，分析乱局的原因，找到了突破口。

这也为领导们提供了一条“突围”思路，一条路塞住了，就寻找其他的机遇。但机遇不是恰巧降临的，它来自长久思考后的灵光一闪。思考又以深刻的观察为依据，最后还是要归结到领导的观察能力。练就火眼金睛并非一朝一夕之事，需要长久的积累。以下是杰出人物们行之有效的观察力训练方法，可以给每个人有益的启示：

观察，分析，记录。

关于观察，前面的章节已经有过论述，这里重点说分析和记录部分。俗话说“好记性不如烂笔头”，人脑的记忆有选择性和即时性，大部分经历不是被我们遗忘，就是深藏在潜意识里，唯有常常记录观察结果，才能供我们随时查阅、比较，进而分析出条理，总结出规律。记录根据当时的情况，可长可短，可繁可简，经常翻阅，可使人受益匪浅。

阅读，思考，行动。

书籍之中有前人的经验，智者的思考，解决问题的根本方法，多读书，读好书，既能丰富自己的学识，扩充大脑容量，又能直接增加自己的经验，现学现卖，好过头脑空空。

阅读不能一目十行，读过就忘，而要结合脑力活动，结合对现实的思考，带着疑问去读书。还有，学习的目的是为了指导实践，没有行动，书读得再多也只是个书呆子。

求教，探讨，交流。

每个人都有自己的阅历，每个人都是一本丰富的教材，交流，能够打破人与人之间的界限，让自己的房间多一扇窗户，看问题多一个角度。向有智慧的人、有经验的人、有特长的人请教，谦虚的态度能带给人更多的智慧。

特别是领导者，如果始终放不下架子，不愿与自己的下属交流，不愿向那些职位不如自己的人请教，眼光很容易变得狭隘。虚怀若谷是高尚的领导风范，愿意听别人指教，而不是好为人师，是一种端正的做人姿态。

总结，积累，坚持。

把观察结果与思考结果、实践结果一一总结，做出比较，寻找理念和现实的差距加以弥补，进步就会产生。而经验的一次次累积，总

有一天会从量变累积为质变，让人的思维能力出现突破性的发展。

任何习惯的形成都需要坚持，想拥有出色的洞察能力，想做个看透大势的高人，更要坚持观察思考的习惯。此外，坚持还有另一个定义：观察后是思考，思考后是决策，决策后，坚持就是一切。没有坚持，就没有能力、没有机会，更没有成就。

危机危机，“危”是危险危难，“机”却是机遇机会，洞察高手在乱局之中寻找机遇的影子，相信任何事物都有两面性，失败中有成功的经验，除旧后有布新的时机，奄奄一息也可以火速发现致命脓疮，及时割除。对智者而言，有危机，就有转危为安的可能。

败仗之后，首先稳定团队气势

失败，一个沉重的、不受欢迎的词语。但每个人都知道它、熟悉它，甚至经常与它为伴。人们讨厌它、诅咒它，想要忘记它，它越是如影相随。一次失败，会让一个人消沉、恼怒、失望、怀疑自己的能力，这种情绪还有可能阻碍他继续努力，让他一蹶不振。

一个团队的失败，情况更加严重，领导者固然要负起决策失误的责任，对自己的判断力产生怀疑，出现短时间的迷茫状态。团队的其他成员看到长期以来的努力白白浪费，沮丧情绪更是一发不可收拾。而且，员工们的情绪十分复杂：对领导人的质疑，对前途的担忧，对自己能力的思考，对团队实力的否定，对现有工作流程的不满，甚至还有长期积压的上下级矛盾、同事矛盾、对待遇的抱怨，都可能在这个时候爆发出来。于是，一次失败演化为更加惨重的失败。

所以，一个精明的领导不会在失败的时候消沉，他会首先压下自己心中的负面情绪，告诉他的团队：“一次失败不算什么！我们已经

得到了宝贵的经验，下一次一定能够成功！”这种安慰看似老土，像是场面话，但却能切实起到振奋人心的作用。因为领导承担了责任，减轻员工的心理负担；领导没有否定员工的能力，着重他们的收获；领导保证了他们还有下一次机会，而且是一次成功的机会，对员工来说，这就是最好的安慰。

失败之后，首先要保住团队的气势，让团队不会自乱阵脚，更不能让成员们对前途产生怀疑，失去前进的动力。当然，仅有安慰只是保证了员工一时的心理安稳，不能解决实际问题，想要真正振作士气，还是要尽快从根本上解决问题，走出失败的阴影。

20世纪70年代，宝马公司信心十足地推出一款新车型：宝马5系列，总裁埃伯哈德认为这是一款能与占据市场的奔驰小型车抗衡的新汽车，但是，宝马公司的自信被消费者泼了冷水，宝马5系列的市场销售额远不敌奔驰汽车，这让公司上下员工无比沮丧。

这不是宝马员工第一次感到沮丧。宝马公司也曾有过一时的辉煌，他们曾研制出新型发动机，并以此占据了市场，但在那之后，宝马公司的步伐像是停止了，而且一直遭到对手奔驰公司的打压，屡屡在竞争中面临被动局面，承担失败后果。

埃伯哈德不能坐视公司士气继续低迷下去。他召开员工会议，详细地总结了公司的失败，并归纳出失败的原因：创新性太差。埃伯哈德认为，公司缺乏创新能力，不是因为员工们没有能力，而是因为他们总害怕犯错，不敢大胆地尝试新主张，倘若每个人都能放下思想上的包袱，公司就能突破眼前的难关。“找到问题，问题就解决了一半。”埃伯哈德这样鼓励员工，并着手新的计划，展开对奔驰公司的反击。

在明白失败原因，并得到总裁的鼓励之后，宝马公司的员工果然

士气大振，对宝马7系列进行改良，终于打败了奔驰公司的S级车系。经过十几年的努力，宝马公司终于以德国高级轿车销量第一的成绩，超越了长期以来的竞争对手。

败仗之后，要带着员工一起找原因，而不是让他们在抱怨、推诿、失望中消极怠工。积极行动，才能把失败丢开，重整旗鼓。失败已经产生，员工们也产生了畏惧心理，这种心理的根源，是害怕自己付出辛苦后，没能改变局面，却又换来一次失败。总结失败原因，解决失败原因，就是从根本上远离了再一次失败的土壤，这对员工来说，是最切实的保证。

团队气势的高昂，来自目标的确定性和可持续性。在具体分析失败原因，找到解决方法后，员工们已经开始消化这一次不愉快的经历，这个时候就要鼓励员工“化失望为动力”，激起他们的好胜心理，带着他们以实际行动扭转局面。应当适时提出一个切实可行的目标，让员工不但有动力，还知道努力的方向，以最快的速度重新投入到工作中。

失败不可避免，失败可以击垮一个团队，也可以成就一个团队。面对失败，领导者不必过分苛责自己，更不能一味指责员工，谁没有经历错误呢？关键是要当一个既能承受失败又能引领成功的领头人。败绩当前，先稳住自己，再稳住团队，人生高低起伏，任何人都要经历，先要求自己不输气势。

宁做坏人，不做老好人

中国历史上有个叫李显的皇帝，谥号“和事天子”。

李显庙号中宗，是唐太宗李世民的嫡孙。他的父亲是唐高宗李治，母亲是大名鼎鼎的女皇帝武则天。李显没有治国才能，也没有母亲的霸气，他当皇帝只知道听宰相的话、听权臣的话、听他的皇后韦氏的话，甚至听宫中的“内宰相”上官婉儿的话，在他的管理下，朝政如一团乱麻，后宫干涉外廷，外廷争斗不断，李显束手无策。

一次，宰相宗楚客请求皇帝不要进封一个叫娑葛的突厥首领，娑葛没有拿到封号，一怒之下就侵入了大唐边境，抢走了百姓不少财物。

监察御史崔琬是个正直的官员，他知道宗楚客之所以建议皇帝取消对娑葛的封赏，是因为收了另一位突厥首领阙啜忠节的贿赂。崔琬在朝堂上揭露宗楚客的行为，请李显务必处罚宗楚客，以振朝纲。皇帝李显却两面为难，既不想驳斥崔琬，也不愿处罚自己的亲信，就想把事情大事化小，小事化了。崔琬知道李显没什么主意，就一直据理力争，宗楚客仗着自己有皇帝的宠信，反咬一口说崔琬污蔑自己。

眼看两个大臣吵个没完，李显就在宫中摆了一桌丰盛的酒席，将两位大臣请来，劝他们以和为贵，不要争吵。受贿一事只能不了了之，从此大臣们都在背后叫李显“和事天子”，讽刺他毫无天子的威仪、皇帝的权威。因为有李显这位和事佬当掌舵者，中宗一朝可谓风雨飘摇。没多久，李显的老婆韦皇后作乱，这位皇帝稀里糊涂地被毒死在后宫。

皇帝是特殊的领导，职权最大，不受监督，说出的话就是法律，一念之间可以决定人的生死，正因为皇帝这个职业将领导的职能无限扩大化，我们才能更确切地看到领导人的所作所为会带来什么样的影响，就像将领导行为放在放大镜下面，所有行为一清二楚。也让我们

能够直观、简明地了解情况，得到经验，吸取教训。这也是我国古代一直重视“读史”，从史书上汲取经验的重要原因。

在一个团体中，会有各种各样的矛盾，员工与员工之间因利益纠纷、个性不合、意见相悖造成的冲突；员工与中层领导间相互诘责；员工对外时与客户、与往来利益伙伴的关系；领导与领导间的摩擦……从哲学角度来说，世界就是一个矛盾统一体，矛盾无处不在、无时不在。

领导不是员工纠纷的调解员，多数时候，他们要把时间放在思考重大问题上，对员工的小摩擦，都奉行眼不见为净原则。但是，当员工无法自己解决矛盾，而且矛盾已经不能掩饰，暴露了它对团队的负面影响，领导就必须发挥调节作用，不能坐视不理。

领导不能做和事佬。一味和稀泥，将矛盾压下去，只会让更多的人觉得不公平，酝酿怒火，质疑其领导能力。被质疑的领导很难继续稳固自己的地位，就像故事中的“和事天子”李显，纵然他是万人之上的皇帝，也免不了失掉性命。在有严格绩效制度和监督制度的现代企业中，一位只知道和稀泥的领导，很快就会被员工的批评声淹没。

当员工需要领导“给个说法”，领导就必须给出一个解决矛盾的办法，避免矛盾继续扩大，或者直接解决矛盾。领导应该有明辨是非的判断力，按照规章制度，谁对谁错，不含糊地说出来，对那些因个人私怨影响工作的员工，更要有具体的惩处，才能让他们收敛自己的行为，也可以威慑其他员工，让他们不敢因私废公。

当然，对员工间的矛盾，批评要有度，那些他们自己争得脸红脖子粗的事情，可能是领导眼中的陈芝麻烂谷子，过分谴责微小过失，就像拿一把斧子去劈苍蝇，听的人累，说的人更累。领导干涉员工矛盾，为的是肃清整体氛围，而不是真的要去纠正他们的每一个行为，

事实上，很多矛盾只是个性使然，根本无法纠正。领导要把握干涉的尺度，有所为有所不为。总之，面对团队矛盾，领导不能做个老好人，你好我好，大家都不会好。有时候，当个铁面无私、冷酷无情的“坏人”，反而更能让员工懂得分寸。

透明度，无距离监督的应用

在中国文化史上，“魏晋风流”是有名的佳话，以曹操父子三人、建安七子为代表的汉魏风骨，以竹林七贤为代表的西晋文人，在中国历史上独树一帜。这些人中既有军事家、政治家、文学家，又有音乐家、学者，他们有极高的情商，对管理也不乏真知灼见。竹林七贤之一的阮籍，就曾在当官的时候创造了一种“公开办公法”。

阮籍曾在东平做官，他见衙门的各个办公场所隔着厚厚的墙壁，就命人将所有部门的墙壁全拆掉，这样一来，原本独立办公的官员们看到其他人在做什么，自己做什么也暴露在众人的目光之中，于是，那些原本喜欢在各自的房间溜号的官员再也不敢怠慢，在互相监督的氛围下兢兢业业地工作，行政效率一下子提高上来。而阮籍，只在这里当了十几天的官儿，就骑着毛驴辞官而去，留下了一个高效率的衙门。

五千年文化博大精深，智者们用最有效的方法解决问题，是谓智慧。阮籍一眼就看到了官员们行政效率低的原因：缺乏监督。隔着高墙，没有人知道其他办公室的人在做什么；倘若没有这面高墙，员工们伸个懒腰都能看到对面的同事或上司在兢兢业业，他们自然不敢偷懒。这就是无距离监督。

无距离监督，也可以理解为一种扁平化的组织模式，这种模式与

传统的金字塔结构相对，强调员工的分权管理，而不是集权管理。这种结构有助于企业内部的互动，让各个部门、各个员工更方便地相互学习，相互理解，协调合作，进而让企业成为密不可分的整体。

所谓真理，就是放诸四海而皆准。透明化办公环境、无距离监督在各国、各地都有智者应用。日本企业家北田光男创造了“金鱼缸法则”，强调企业必须有透明度，否则就会如同无人管理的金鱼缸，清水日益浑浊，造成金鱼们看不清内部也看不清外部，在一片混沌中不知如何是好。这种法则被很多日本公司采纳，成为提高企业效率的利器。

而鱼缸从透明到浑浊，最多不过5天，那么一个企业从明晰到混乱，需要多少时间？也许比5天长一些，但也长不了多少。加强监督意识，明确监督职能，创造监督环境，就能有效防止员工的怠惰心态。

企业制度、企业氛围应该是透明的、一望即知的，而不是令人费解的、可以让有心人浑水摸鱼的。鼓励上下级互相监督、同级员工互相监督，而不是鼓励欺上瞒下、沆瀣一气。监督产生危机感，也产生自觉意识。与无距离监督相对应的，是走动式的领导模式。领导应该与下属在同一个区域办公，加强与员工的沟通。领导应该了解他的员工的工作状态，而随机式的走动，也让员工不敢怠慢。

珍妮一身轻松地走出公司，今天，她终于辞掉了工作。半年前，她跳槽来到这家待遇更好的软件公司，她以为自己能有一番更大的作为，没想到，她却屡屡与她的上司琼斯先生发生冲突，经过深思熟虑，她决定放弃这家公司另谋出路。

珍妮是一个有想法、有个性又认真负责的女孩，她工作时对自己

的一套方法，先冥想，再集思广益，最后重点突破难关，追赶进度。显然，这和一般人按部就班的工作习惯不太一样。但珍妮认为最适合自己的才是最好的，在上一个公司，她的贡献名列前茅，她不认为自己的习惯有什么问题，也不准备做任何更改。

但古板的琼斯先生认为珍妮不够认真，特别是在透明化办公的软件公司里，他从自己的办公室就能看到珍妮的一举一动，别人都在编程序的时候，她却不断走神，琼斯认为这不但敬业，还会影响其他员工，让他们降低效率。珍妮屡次强调大家都是成年人，各自有各自的习惯，只要结果是好的，上司不应该过度干涉员工的工作风格，可惜，琼斯无意沟通，他经常批评珍妮，甚至当众让珍妮检讨。因为琼斯的压力，珍妮也没有做出什么成绩，这更让琼斯拿到了“证据”，命令珍妮必须改掉她的“坏毛病”。当珍妮递交辞呈时，她没有留恋公司的高薪，而是认为自己的磨难结束了，大大地松了口气。

监督不是监视，领导不应该连员工打个哈欠都要管，也不能随意干涉员工的工作习惯，必须把观察和结果统一起来。如果员工的休闲、习惯并不会影响到工作进度，反而提高了个人工作效率，领导为什么非要将员工绑在一个框架内？仅仅是为了确定领导的权威吗？那显然得不偿失，也说明了领导方式的教条和死板。

组织是透明的，却也应该注重每个员工的独立空间，让员工们感受到有约束的自由，而不是毫无隐私、毫无缝隙，否则，没有距离代表的不是亲密，而是互相干涉。企业氛围的营造依靠每个人的心理走向，将员工放置在一个透明又有自由度的空间中，彼此更轻松地交流、竞争，增进沟通和理解，深入学习和交往，这才是透明化企业的真谛。

没有反对意见，不做任何决策

同济大学的一位教授曾深恶痛绝地说：“中国最缺少的是交锋，太多的是拍手。”

在团体会议上，特别是那些需要通过重大决定的会议上，万众一心是好现象，众口一词却是灾难。领导在上面说话，没有人接口，没有人反对，甚至没有人补充，没有人提问，这个会议没有任何意义，纯粹浪费时间和茶水，走了一个过场。

会议的目的是集中集体的智慧讨论、解决某个问题，如果只是为了传达领导的一个指示，下达一纸文件就可以解决，何必把各有任务的众人聚集起来？企业未来依靠英明的领导人，也依靠每一个员工。如果员工不敢、不愿、不想发言，这究竟是员工的问题，还是领导的问题？

员工肯定有一定的问题，对工作不积极，对目标没计划，都可能导致他们不愿说话。如果这是个别员工的问题，还不是大问题；如果所有员工都不说话，是因为员工对问题没有概念，不知道该说什么。这代表：

第一，员工对公司的状况不够了解。

造成这种现象，领导要负大部分责任。员工对公司状况不了解，说明领导在平日从未对他们说明公司的状况，更没有进行有效的目标管理。员工就像流水线上的工人，只安装自己负责的零件，根本不知道自己正在制造洗衣机还是电饭锅，对于领导来说，这是严重的失职。一个团队的成员不知道最基本的团队目标，所有的决策都来自领导的判断，这样的团体只能依靠领导一个人，未来成谜。

第二，员工欠缺独立思考能力。

这固然与员工素质有关，但也说明领导平日从未注重员工的培

训，更没有引导、鼓励过员工积极思考问题。可以想象这样的团队的工作环境：多数员工以一套行之有效的经验，机械地做着各自的工作。“下令——执行”就是上下级相处的唯一模式，命令层层下达，没有反馈，长此以往，团队会越来越僵化。

第三，员工出于某些原因不敢说话，集体沉默。

员工担心自己的意见无人聆听，无人重视，甚至担心说出说错话惹领导生气，是因为领导没有提供平等、互重、能够畅所欲言的交流场合；或者领导的行为对员工造成心理压力。这样的上下级关系缺乏最基本的平等和尊重，没有任何张力，团队的每一次行动，都是在为领导人的一意孤行买单，结果好坏，只能听天由命。

当然，我们不能排除世界上有这样一种领导，他天纵英才，眼光过人，智力超群，完全不需要任何参谋，想出的所有主意都高人一等，对他来说，听员工的建议就是浪费时间。可是，哪一个狂妄自负的人敢打包票，说自己能成为这样的领导？谁能说自己从来没有失败过？以科学的精神来看，这稀有的天才概率，无法应用在现代管理学上。而那些平日不许别人说话的领导，大多是些心胸狭窄、目光短浅的草包。

一个明智的人理应能够接受他人的意见，尤其是反对意见。反对意见针对决策不合理、不成熟的部分提出诘问，这正是一个审视、反思整个计划的机会，反对意见越多，就有可能使决策更加严密，所以，没有反对意见，不要做任何决策，因为一定有什么地方出了问题：团队出了问题、管理出了问题、员工出了问题，先把问题解决，再重新讨论该决策。

也有一些人天生喜欢与人唱对台戏，别人拥护的就是他们反对的，任何决策他们只投反对票，只说风凉话。对这些“为反对而反

对”的人，也不必太过较真。领导既然要鼓励大家发言，就要一视同仁，让这些喜欢找茬的发言人也发出声音，也显示了自己的诚意和心胸。在决策过程中，任何一种声音，都好过万马齐喑。

有些奖励，无需兴师动众

在公司大会上被老板当众表扬，得到一笔可观的奖金，对任何员工来说，都是一件有面子的事。但是，每家公司都不可避免地形成金字塔结构，只有少量优秀者能够得到这个机会，多数人只能在台下看着别人的风光。公司的奖励目的是树立榜样，激发其他员工的上进心，但有时也会让多数员工觉得面子上过不去，甚至嫉妒得奖的员工。一来二去，员工间气氛紧张，甚至形成小团体，造成力量分散。

张欣是一家杂志社的在职编辑，她是新人，一年来跟着老编辑们学采访、学约稿，但总是落在同期新人后面。她越是着急就越想迎头赶上，在公司她拼命加班，回到家也不断和作者聊天，或者看同类杂志找灵感。一番辛苦却并没有什么收获，年终时，别人都拿到了大红包，她摸着自己薄薄的奖金，不禁开始怀疑自己是否适合从事这一行业。

第二年情况依旧，张欣越来越焦虑，她甚至开始考虑要不要转行。想归想，张欣个性认真，没辞职就不会放松工作，依然过着紧张的加班生活。这天下班，总编辑特意留下她，趁着公司没人塞给她一个红包，和蔼地对她说：“小张，我知道你一直以来都比别人更努力，好好干，路还长着呢，你已经有不小的进步了！”

张欣大为感动，原来自己的努力，总编辑一直都看在眼里！张欣

兴奋得睡不着觉，第二天，她精力充沛地走向办公室，辞职的念头已经被打消，她要带着愉快的心情继续努力，争取更多的进步。

每个人都需要奖励，奖励不论多少，都是一种肯定，能够激发员工的工作热情。奖励不能滥发，人人有奖励，就等于没有奖励。奖励有很多种，公开的奖励代表一种态度，甚至一种制度，也有些奖励不适合兴师动众，只适合领导暗地里发给那些一直努力的员工，这种方法既起到了激励作用，也可避免其他员工的议论和嫉妒，不失为一个好方法。

领导必须维持团队的稳定，不能让团队成员为了一笔奖金互相猜忌，影响工作。明的奖励和暗的奖励同样是为了鼓舞人心。有这样一些员工，他们从未走到过领奖台上，也从未出类拔萃、傲视同侪，但他们同样有特殊的贡献，对这样的人，领导需要绕过他人耳目，偷偷塞一个红包，以表示感激、欣赏和鼓励。

一直努力，暂时没有突出表现的员工。有一些员工资质平凡，但为人负责、肯干、长期以来兢兢业业，他们不是公司的精英，却是公司的脊梁。私下里的奖励，肯定了他们的付出，也提醒、鼓励他们应该更加努力。

有创意，发展还不全面的员工。有一些员工时不时有新点子让人眼前一亮，但因为年轻、因为个性上的散漫、因为暂时没有拿得出手的业绩，不能实施公开奖励，这时候，一番语重心长的长谈和一个私人红包，既可以让他们认识到自己身上的问题，又能让他们保持身上的创造力，看到自己的发展方向。

敢于直言，对领导提有用建议的员工。清醒的领导常常会有“高处不胜寒”的感叹，没有人愿意对他们说真话、提意见，即使他们一

再做出虚心请教的姿态，员工们依然对他们保持距离和分寸。敢于直话直说的员工不多，敢于直言又能提出中肯意见的员工更少。领导应该珍惜这些宝贵的建议，给予适当的奖励，让他们认识到自己的作用，更加关注公司内部存在的问题，领导个人的漏洞，及时提醒，可以减少领导的失误。

心腹员工。每个领导都会有一两个心腹，他们是领导的耳目、助理、幕僚，甚至能够参与领导的私人生活。对忠诚的心腹，领导需要给予私人性质的奖励。这种奖励与公司无关，纯粹是一种私人感情投资，方式也有很多种。也要提醒他们不可以利用自己的身份作威作福，而是要摆正姿态，取得更多的成绩，真正成为领导的左膀右臂。

“你的贡献我看得。”这是领导人应该传达给每个职工的思想。除了私下里的红包，还有一些小奖励也能让员工开心。公司纪念日的纪念品，送给员工的生日礼物，为员工安排一次小旅行，带着员工娱乐，奖励的形式多种多样，这些额外的奖励会带给员工额外的惊喜，是沉闷生活中的催化剂，让员工重新燃起热情，更加积极地去面对自己的工作。

大难临头，“就来不及了”

“微软离破产永远只有18个月。”

比尔·盖茨这句名言，被每一个微软人铭记。

“心存危机者才能生存。”

英特尔总裁安迪·格罗夫也将自己的成功经营概括为这样短短的一句话。

激烈的市场竞争，复杂的经营环境，企业内部的矛盾，使企业领

导者每天都要应对来自各方面的危机。确立了优势地位的企业也不能松一口气，因为有无数的企业正准备迎头赶上，想要保持优势，既要防御对手的明枪暗箭，又要对抗市场的腥风血雨，还要不断完善内部制度，解决内部矛盾。企业，永远不可能安枕无忧；领导，注定要居安思危。

如果将危机概念继续延伸下去，对个体生命而言，每个人都不剩多少时间。在短短几十年的奋斗生涯中，睡觉、休息要占去三分之一，能做事的时间本就不多，如果再被乘虚而入，再因疏忽大意重来、反复，那更是不必要的生命消耗。何况，覆灭性的危机根本不给人重来一次的机会，不是所有人都有勇气、有运气重振旗鼓。防微杜渐，而不是麻痹大意，是每个人都应该领会的生存之道。

危机与安稳是一个硬币的两面，没有危机感的人只愿意看到安逸的一面，他们贪图这种享受，这也是人类的天性，谁不想忘记风险，安安稳稳地生活，不为任何事担忧？但是，当草原上的鹿群忘记奔跑的迫切性，它们就会迟钝、就会退化、就会丧失警惕，当狼群出现的时候，它们再也无法逃生，只能成为任人宰割的弱者。

本田汽车公司是日本数一数二的汽车制造公司，公司氛围上进，员工干劲足，有热情，这并非因为本田公司待遇高福利好，而是靠总裁本田宗一郎特殊的人才政策。这个政策的基点，就是刺激每位员工的危机意识，鼓励竞争，力争上游。

很长一段时间里，本田汽车公司气氛沉闷，很多员工整日游手好闲，辞退员工并不是个好主意，一来企业损失太大，二来会受到来自工会的压力。这种局面让公司总裁本田宗一郎忧心忡忡。这一天，本田的得力助手、本田公司的副总裁宫泽提出了一个打破现状的建议，本田听

后连连叫好，他说：“这个办法太好了！一定能改变公司的状况！”

宫泽想到的办法就是制造公司上下员工的危机意识。有了危机意识才能唤起竞争意识，才能让员工主动工作。制造危机意识的方法，就是聘用有热情、有能力的人才，给其他员工施加压力！首先，本田从其他公司挖来一位叫武太郎的能人，担任本田公司的销售部经理。

武太郎年纪只有35岁，却有丰富的市场经验，而且他工作认真，为人积极，有他坐镇销售部，员工们的积极性大幅度提高，迅速改变了过去死气沉沉的状况。事实上，他们也不得不改变自己的工作状态，否则根本跟不上武太郎的步伐。

在武太郎的对比下，过去的一切都显得呆滞、迟缓、消极，而现在，公司的销售额每个月都在升高，公司的知名度也在不断扩大。销售部的员工们越来越积极地学习、讨论、提高自己的销售技巧，这种热情从销售部蔓延到公司的其他部门，一个部门带动了所有部门的发展。

从此以后，本田公司每年都要从外部聘用、挖角几个精明强干的人才，一来为公司带来新想法新力量，二来是提醒公司的领导和员工们：社会上能人这么多，公司可以选择的人才也很多。不要掉以轻心，一旦你们松劲，就会被淘汰！

在危机中生存，在危机中成长，杜绝任何侥幸心理，不被眼前的优势地位迷惑，才可能生存得更长久。成功是令人欣喜的，但成功带来的松懈和自满是更大危机，让危机感代替荣誉与自豪，才有可能得到持续的成功，否则，一切引人注目的成就都是过眼繁花。领导要了解这一点，每一个员工也要了解这一点。

也有人担心，危机意识带来的紧张是否无意义，甚至对员工造成负面影响。倘若员工对企业的未来不抱信心，对自己的前途持有怀疑

态度，就很难集中精力去工作，甚至会萌生去意。危机意识究竟给企业带来什么？这个问题要从两方面考虑。

从客观方面来看，危机普遍存在，所有人都要面对，有危机意识的人能够及早做好能力、心理上的准备，也就比他人多了一层竞争力。从这个意义上，培养员工危机意识的领导，不是在对员工进行心理威慑，而是在帮助他们更加成熟地面对现实。

从主观方面来看，员工的心理承受能力也是竞争力的一部分，如果一点点风吹草动就失去信心，面对竞争只知后退不知迎头赶上，这样的员工并不是企业的良才，领导无需在这类员工身上浪费心力。

危机意识激发精益求精的信念。因为恐惧，因为压力，因为想保持领先地位不被超越，就要做得更好，修炼出铜墙铁壁，不让危险有机会毁灭自己。企业倘若有这种精神，就能够避免大部分的风险，至少，它很难从内部衰落，也很难被外界的小风浪掀翻。

《伊索寓言》里有一则言简意赅的故事：一个阳光和暖的日子，一只健壮的野猪正在树干上不停磨它的獠牙。狐狸看了很不理解，问道：“现在没有猎人，天气又这么好，你为什么不躺下来休息休息？”野猪回答：“等到猎人出现的时候，磨牙就来不及了！”——没有不可能，那些不利于你的事情也许明天就会发生，你应该准备的不是紧张，是上进心、自信心与平常心。为了那些可能到来的危机，随时磨砺自己，锻炼团队，锤炼信念，不然，“就来不及了”。

**中国最畅销的管理图书实战派作家
赵伟年度最重磅作品！**

管理的方法有很多，但不一定都适合中国，作者通过长期的实践观察，从多而杂的管理方法中总结了9个最符合中国本土公司的管理方法。适合所有管理人才。

本书共分三个部分，第一部分是讲管理者必须学习掌握的三个基本技能。第二部分是管理实战篇，讲如何用最简单的方法迅速建立起属于自己的尖刀部队。第三部分是讲作为一个管理者的原则与基本素质。

出版统筹：黄小初 侯 开

选题策划：韦 一 杨 琴

责任编辑：姚 丽

装帧设计：王 雷 设计

领导团队的智慧

中高层管理者的 9项管理实践

- 金牌团队管理书作者赵伟重磅打造最符合中国本土的管理方法——《领导团队的智慧》。
- MBA最受欢迎的中高层管理课程！涉及管理实践的方方面面，内容简洁易懂，实用有效！
- 作者根据海外上市公司以及本土公司的长期管理实践，从中国式管理智慧、海外先进思维理念总结出最符合中国本土公司的9个管理方法。

通过本书您将学习到：

如何成为领袖型领导？

如何经营个人品牌？

如何做个项目管理高手？

如何解决在日常管理以及团队配合中遇到的各种问题……

上架建议：励志·经营管理

ISBN 978-7-5399-7240-4



9 787539 972404 >

定价：39.80元